جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد الطالبة
نائلة عبد السلام كريم المحادين

إشراف
الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة نائلة عبدالسلام المحادين الموسومة بـــ:

درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد أمين القضاة		2012/05/16	مشرفاً ورئيسا
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		2012/05/16	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2012/05/16	عضواً
د. محمد الزبون		2012/05/16	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى المهيب الذي رفعت رأسي عالياً افتخاراً به..... والدي الغالي.

إلى سلسبيل الوفاء نخلة الحب الأجمل..... أمي الحبيبة.

إلى الروابط الراسخة، سندي وعضدي، الذين رأيت منهم صدق الأخوة وقمة الوفاء..... إخوتي وأحبتي الأعزاء.

إلى الصفوة المختارة الذين حملوا أسمى رسالة، ونذروا نفوسهم للنهوض بأبناء الأمة، وأذابوا حياتهم لإضاءة الطريق أمام جيل المستقبل... أساتذتي الأكارم.

إلى أهل السيادة والريادة والقيادة ..... من الشباب الظامئ للمجد التليد.

وإلى كل صاحب فضل، أقول:

أنا لا أهدي إليكم ورقا	**غيركم يرضى بحبر وورق**
إنما أهدي إلى أرواحكم	**فكراً يبقى إذا الطرس احترق**

نائلة عبد السَّلام كريم المحادين

الشكر والتقدير

اللَّهم إيَّاك أحمد يا مستوجب الحمد، وإياك أشكر يا من أغدقت نعمـك علـى جميع خلقك، وأصلَّي وأسلِّم على فخر الكون، أستاذ الدنيا، المعلِّم الأول سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعه بإحسانٍ إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم التقدير، ووافر الامتنان،

إلى والدي العزيز ..... وأمِّي الغالية..... وإخوتي الأفاضل.

إلى المؤسسة الأكاديمية الرفيعة جامعتي الحبيبة "جامعة مؤتة".

إلى جميع أساتذتي من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الأصـول والإدارة التربوية.

إلى أستاذي الفاضل الدكتور "محمَّد أمين" حامد القضاة، الـذي رعـى هـذه الدراسة منذ بزوغ فكرتها إلى أن أصبحت واقعاً، حيث جاد علي بوافر وقته وجهده.

إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين أكن لهم التقدير على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وجهدهم المبذول في تقويم وتنقيح رسالتي، وستكون ملاحظـاتهم قيد الاهتمام والعناية - إن شاء الله تعالى - لتزيد الدراسة عمقاً وتكسبها بعداً فكرياً متميزاً.

إلى محكِّمي أداة الدراسة، والمستجيبين لها، من أعضاء الهيئة التدريسية فـي كل من جامعة مؤتة، والجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك.

إلى الإخوة الأكارم في إدارة فرع الكرك التابع لجمعية المحافظة على القرآن الكريم.

إلى كل من الدكتور صبري الطراونة (المحلل الإحصائي)، والأخ فراس أبو عين (مكتبة جامعة مؤتة)، والأخت الفاضلة ناديا محمَّد القطاونة.

والشكر موصول إلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها إلـى حيِّز الوجود.

نائلة عبد السَّلام كريم المحادين

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

الملخص

درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

نائلة عبد السلام المحادين

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، ووزعت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (339) للعام الدراسي 2012/2011. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي المتعدد وشيفيه للمقارنات البعدية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

جاءت تصورات عينة الدراسة لكفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية متوسطة وبترتيب تنازلي على النحو الآتي:(الكفاءة الإدارية، الكفاءة الفنية، الكفاءة المالية)، كما جاءت درجة التزامهم بالقيم الدينية كذلك متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس والجامعة والكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح الأستاذ المشارك، ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية، وكانت جميع معاملات الارتباط بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية وكفاءاتهم القيادية موجبة ودالة إحصائيًا، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الالتزام بالقيم الدينية بأكثر من الحالة المتوسطة من خلال دعوة القيادات التربوية للعمل على إقامة الندوات والمؤتمرات التثقيفية من أجل بيان دور القيم الدينية في رفع الكفاءة القيادية، ومحاولة الحد من المعوقات الاجتماعية كالعادات والتقاليد التي تقدم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على مستوى الكفاءة القيادية.

Abstract

The Degree of Commitment to Educational Leaderships in the Jordanian Public Universities to Religious Values and Their Relationship to Traditional Competence from the Perspective of Faculty Members

By Naila Abdulsalam Al-Mahadin

Mu'tah University, 2012

This study aimed at identifying the degree of commitment to educational leaderships in the Jordanian public universities to religious values and their relationship to competence conventional, and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was developed to collect data, then it distributed to members of the study sample of faculty members in Jordanian public universities and of their number (339) for the academic year 2011-2012. As to answering the questions of the study was calculated the mean, standard deviations, multiple analysis of variance, and Pearson's correlation coefficient. The study found a set of results was highlighted:

The perceptions of a sample study of the educational efficiency of leaderships in the Jordanian public universities were medium and in descending order as follows: (administrative efficiency, technical efficiency, financial efficiency). As to the degree of their commitment was to religious values as well as medium, and the results showed no statistically significant differences in the efficiency degree of educational leaderships in public universities due to the variable sex and the University and College, While there are significant differences in the efficiency degree of educational leaderships in the Jordanian public universities that due to the variable academic rank and for the benefit of Associate Professor. There were no results that show statistically significant differences in the degree of commitment to educational leaderships in the Jordanian public universities to religious values attributed to the variables of sex, university, college and academic Rank. As to all the correlation coefficients between the degree of commitment to educational leaderships in the Jordanian public universities and leadership competencies are positive and statistically significant.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تحتل القيادة مكانة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات في ظل التقدم العلمي، والتطور المعرفي، وتعدد الحاجات والرغبات، وأصبحت الحاجة ماسة إلى قادة ذوي مهارات وكفاءات مناسبة ليقوموا بتوجيه العمليات الإدارية وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، إذ أن القيادة الفعّالة متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي من أهم العناصر التي تحتاجها المؤسسات والمنظمات لأجل توجيه الجهود، وتنظيم الأعمال، وتقسيم المهام، وتحقيق الغايات والأهداف المرسومة.

ويولي النظام التربوي القيادة اهتماماً ملحوظاً من أجل تطوير العملية التربوية، وتحسين فعاليتها وكفاءتها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، فتقدم هذا النظام مرهون بتقدم القيادات التربوية، كونها المرتكز الأساسي لتقدم المؤسسات التربوية. والنجاح والتميز يتطلب من القيادات التربوية ممارسات فعلية تتمثل في قيم ومبادئ وسلوكيات تكون من أنجع الوسائط وأهمها في تدعيم نفوذ القائد وتقدمه، لذا فإنه يتعين على القائد أن يكون مثالاً في هذه القيم وتلك المبادئ والسلوكيات، وموجهاً لقيم ومبادئ جماعته أثناء ممارستهم جميع الوظائف والمسؤوليات (طشطوش، 2009).

وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الإدارة كل في مجاله، في دراسة ظاهرة القيادة في محاولات لتطوير المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وتعرضوا إلى تفسير أسباب نجاح وفعالية القائد ونمط السلوك المرغوب، والسمات الشخصية، والقيم والأخلاق والاتجاهات، وردوا أسباب النجاح إلى كل من السمات القيادية في القائد، وإلى الموقف الإداري، وإلى دور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد. وكان اهتمامهم بالقيادة يحتم اهتمامهم في طرق التأثير، والقوة، والصراع والمنافسة، ونمط التنظيم، والمناخ الاجتماعي، وأساليب التعامل بين الجماعات، وبين الجماعة الواحدة (الطراونة، 2010).

والإدارة المعتمدة على القيم تمثل فلسفة إدارية، واتجاهاً حديثاً في الإدارة يقدم نفسه بديلاً عن فلسفات واتجاهات إدارية سابقة، فلم يعُد باستطاعة مؤسسات القرن الحادي والعشرين أن تحافظ على تحقيق تماسكها، وإبراز هويتها، واستثمار طاقات أفرادها إلا من خلال رسالة محددة، وقيم مرشدة تتبناها. وعليه فإنَّ اهتمام القيادات الإدارية العليا بهذا الاتجاه الإداري الحديث بات أمراً مهماً لمواجهة التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن وإفرازاته (صدام، 2003).

وتركز نظريات ومدارس الإدارة على تأثير القيم على الممارسات الإدارية والقيادية، كما وتؤكد على أن القيم الإدارية تمثل إطاراً مرجعياً لسلوك القيادات الإدارية، إذْ تعمل على التوجيه نحو الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها. وأن للقيادة الإدارية دور مهم في تعزيز هذه القيم، بل إن القادة في الغالب هم الذين ينشئون القيم، ولهم تأثير كبير على أداء وسير العمل في المؤسسة. ويمكن القول بأن المؤسسة لا يمكن أن تستمر وتحقق الشهرة المميزة دون أن يكون لها نظام قيمي واضح يقوم بتعزيزه القادة الإداريون ويتمثلونه (هيجان، 2003).

يرى اللامي المشار إليه في (ستراك،2004) أن التعليم الجامعي يؤدي بصورة عامة أدواراً حيوية ومهمة في المجتمعات، ولعل من أهمها إيجاد شخصية متوازنة متكاملة للطالب فكرياً وسلوكياً. فالتعليم الجامعي يعمل على التجديد والتحديث، من أجل صناعة الحاضر وفن التعامل مع مستلزماته، ويرسم معالم المستقبل ويحدد حاجاته، وهو الذي يعد للمجتمع أطره الإدارية، والفنية، والعسكرية، والمهنية، وغيرها، وهو المسؤول عن توسيع أفاق المعرفة، والذي يعالج القضايا، ويحل المشكلات، ويطور الإمكانات، ويكشف الثروات. وقد أصبحت مؤسساته مراكز أساسية لخدمة المجتمع المحلي وإثراء حياته، لذا فإن بقاء المجتمع يعتمد اعتماداً كبيراً على الجامعات والكليات وقياداتها.

ولعل الجامعات من أهم المؤسسات التربوية التي تحتاج إلى عناية واهتمام في كفاءة القيادات التربوية وربطها بالقيم الأخلاقية، لأنها تعتبر مراكز الإشعاع الفكري في المجتمع، وتقوم بأدوار مهمة على مستوى الأفراد والجماعات، وتتفاعل مع البيئة المحيطة. ولأن وظيفة النظام الجامعي تختلف عن وظيفة غيره من

الأنظمة، إذ إنَّ نتاج الجامعات يتمثل في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة كما يتمثل في الاهتمام في التنمية البشرية وربطها في العمل بهدف الانسجام مع الذات ومع الآخرين في عصر المعلومات، وهذا كله يستدعي أن تُدار الجامعات بفلسفة قيادية تنسجم مع خصائص هذا النظام، فالجامعات مؤسسات فريدة، ولها أهداف مميَّزة، وفيها مسؤولون يضطلعون بمهام ذات طبيعة علمية خاصة، ويعوّل عليها إعداد النشئ، وتربية الأجيال، وصناعة النهضة (المخلافي، 2007).

والقيم ليست مجرد نظريات أو مفاهيم جامدة، بل لابد من أن تترجم إلى سلوك عملي تطبيقي، له أثره المباشر على الأفراد في جميع الجوانب داخل المؤسسة، لذا تعد ممارسات القائد التربوي السلوكية، والتزامه بالقيم على درجة كبيرة من الأهمية، كونها تنعكس على طبيعة الدور القيادي لدى القائد مع مرؤوسيه، وبناء على ذلك تغدو معرفة وجهة نظر المرؤوسين حول مدى التزام القيادات التربوية بالقيم والاتجاهات والسلوكيات ذات أهمية، وخاصة في الجامعات كونها مؤسسات قيادية فريدة تعتمد أنظمة إدارية، وهياكل تنظيمية تتناسب مع حجم المهمة التي أوكلت لها، والمتمثلة في تأهيل وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وتحاول هذه الدراسة قياس درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية، والكشف عن علاقة هذا الالتزام بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعدُّ القيادت التربوية في الجامعات هي المحرِّك الرئيس، والمسؤول عن إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وأداء الرسالة، والقائمة على إثراء المنظومة القيمية. لذا يتطلب من هذه القيادات أن تكون واعية وعلى مستوى من الكفاءة التي تؤهِّلهم لقيادة مؤسساتهم، لتعمل على تفعيل دور العاملين وحفزهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، بدلاً من قيادات تتبنَّى المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط والسيطرة ومقاومة التجديد، وقد أكدت كثيراً من الأدبيات والدراسات

التربوية والإدارية، أنَّ مستوى القيادات في مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسات في وضع متميِّز إدارياً وعلمياً. لذا أشارت هذه الدراسات إلى أهمية إعداد قيادات تربوية، من خلال البرامج التدريبية؛ لرفع كفاءة هذه القيادات، ومن هذه الدراسات دراسة ولتزر (Waltzer) المشار إليها في (ستراك،2004)، ولعلَّ المطلب الأساسي لكل قيادة واعية وحكيمة، هو الاهتمام بالعلاقات الشخصية والتشاركية، من أجل الحفاظ على كيان المؤسسة وفق المعايير والقيم السامية؛ لأنَّ الاعتماد على بناء علاقات فردية وجماعية على أساس الالتزام بالقيم الأخلاقية يضمن الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي القائم على التفاعل بين القائد والمرؤوسين، وفق أعمال وإجراءات وقوانين توضح وتطبق لكسب ولاء العاملين، فالقيادة تعتبر فناً أخلاقياً يرتفع بالقادة الإداريين إلى أفضل المستويات الإدارية، ويجعل لهم رؤى مستقبلية واضحة ومحدَّدة في إطار قيمي ينصبّ على مثاليَّات الصِّدق والأمانة والقوة وغيرها؛ وذلك لتقديم أعلى مستوى من الخدمة، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، كدراسة الحنيطة ودراسة تشارلز (Charles, 2002).

وتحديداً فإنَّ مشكلة الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. ما درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1 . التعرف إلى درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية.

2. التعرف إلى درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية.

3. التعرف إلى علاقة التزام القيادات التربوية بالقيم الدينية بدرجة كفاءتهم القيادية.

4. إثراء الأدب النظري المختص بكفاءة القيادات التربوية وعلاقة ذلك بالالتزام بالقيم الدينية.

5. تقديم التوصيات التي تسهم في تحسين أداء القيادات، ورفع كفاءتهم التربوية في الجامعات في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة:

هناك ثمة مسوغات عدة تبين أهمية هذه الدراسة ومنها:

1. تعزيز الاتجاهات العلمية التي تهتم بالقيم الدينية وأثرها على كفاءة القادة التربويين، ومحاولة الإسهام في إضافة لبنات جديدة إلى هذا الموضوع الذي يهتم بالسلوك القيادي في المؤسسة.

2. محاولة تشجيع الباحثين على البحث العلمي في هذا الموضوع.

3. من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في رفد القيادة التربوية بنتائج حول العلاقة بين القيم الدينية والكفاءة القيادية.

ويمكن أن يستفيد من هذه الدراسة جميع المهتمين بأخلاقيات القيادة التربوية في المؤسسات التربوية.

5.1 حدود الدراسة:

يتحدد تعميم النتائج بالآتية:

1. اقتصرت الدراسة على القيادات التربوية في الجامعات الرسمية في المملكة الأردنية الهاشمية (مؤتة، الأردنية، اليرموك) للعام (2011 / 2012 م).
2. الخصائص السيكرومترية لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

6.1 مصطلحات الدراسة:

فيما يلي التعريف الاصطلاحي والإجرائي لمصطلحات التي وردت في الدراسة:

القيادة عند باس (Baas) المشار إليه في (عبيدات، 2001) هي: عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

الكفاءة: يعرفها عالم اللسانيات شومسكي: بأنها الرشد في استخدام الموارد بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم (حمادات، 2006).

وتعرف **الكفاءة القيادية إجرائياً**: بأنها نشاط عملي، يتمثل بمجموعة من القدرات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي يمتلكها ويمارسها رئيس الجامعة، أو عميد الكلية، أو رئيس القسم، وتمكّنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته، ويلاحظها ويقيّمها العاملون، وتقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة التي صممت لهذا الغرض.

عضو هيئة التدريس: ويحدد في هذه الدراسة بأنه: كل فرد يحمل مؤهل دكتوراه أو ماجستير وبرتبة علمية على الترتيب أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ويقوم بتدريس المقررات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

القيادات التربوية: ويقصد بهم في هذه الدراسة رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.

القيم: هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المرغوب والمرفوض، والصواب والخطأ (القريوتي، 2000).

القيم الدينية: هي الاعتقادات والاتجاهات والتصرفات الفردية التي تحكم العلاقات الشخصية والاجتماعية والسياسية، وذلك بالاستناد إلى توجيهات الكتب السماوية (القريوتي، 2000).

وتعرف القيم الدينية إجرائياً: بأنها مكون نفسي، ومعرفي، وعقلي، ووجداني، وأدائي، ومصدره إلهي، يوجه السلوك ويدفعه، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة للأداة التي طُورت لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مفهوم القيادة

تعرف القيادة لغة أنها: نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها (ابن منظور، 341:1997). وفي هذا المعنى إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة، ليكون دليلاً لأتباعه إلى الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم.

وقد حظي مصطلح القيادة بتعاريفٍ اصطلاحية متعددة، تبعاً لتعدد مجالاتها النظرية والتطبيقية، (فالطالب،1995) يرى أن القيادة: عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. أما (ستراك، 2004) فيعرفها: بأنها العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة.

أما عند كونترو ادوييفل Counter and Adojevl: فهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مؤسسته لإقناع المرؤوسين، وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (حمادات، 2006).

والقيادة عند هرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard، كما أوردها (إلياس، 1984): هي عملية تأثير في نشاطات الفرد والجماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد. ويعرف (المساد2003) القيادة: بأنها سلسلة من الإجراءات والأنشطة المختارة التي يمارسها القائد للتأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها.

والقيادة عند فيدلر Fiedler المشار إليه في (آل ياسين، 2010) هي: الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر التركيز على عدة محاور:

1. عملية التأثير: فالقيادة الناجحة تعمل على حفز الهمم من خلال قدرة القائد على التعامل مع الأفراد عن طريق إثارة الدافع الداخلي بطريقة مقنعة تحظى

بالتقدير من أجل تحقيق الأهداف في المؤسسة، بعيداً عن استخدام السلطة الرسمية والإكراه.

2. تحقيق الأهداف: إذ أن لكل مهمة هدف يسعى كل من القائد والمرؤوسين إلى تحقيقها .
3. القائد: فهو الشخص القادر على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين، والذي يمتلك مواهب ومهارات يستطيع من خلالها الانسجام والتعاون مع فريق العمل.
4. المرؤوسون (الأفراد): الذين يعمل القائد على توجيههم، وتنظيم جهودهم، وضبط سلوكهم، ويعمل على تحقيق الانسجام بينهم.
5. الموقف، أو ما يسمي بالفضاء الاجتماعي.

أهمية القيادة

بدأت الدراسات النفسية والاجتماعية تولي اهتماماً لمصطلح القيادة في أعقاب الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، بعد أن أيقن المهتمون والباحثون أن وجود القائد الناجح هو الطريق إلى إيجاد الكيان السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي. لأن نجاحه أو فشله مرهون بشكل كبير بمدى فاعلية وتوفيق القيادة (الهزايمة، 2004).

وتعتبر القيادة ظاهرة نفسية تربوية اجتماعية، ترتبط بوجود الإنسان بين جماعة يؤثر ويتأثر فيها، لذا كان موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي تناولها الباحثون، والتي أصبحت ذات بُعد بالغ الأهمية، خاصة في ظل التقدم العلمي، والتطور المعرفي، والتغير في المفاهيم والقيم، وتعدد الحاجات، وتغير الرغبات، والتطور في جميع مجالات الحياة، ولهذه الأسباب كلها أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرات والمهارات والكفاءات والقدرات، للقيام بالدور القيادي بكفاءة عالية. فظهرت الدراسات الميدانية، والأبحاث والنظريات عند حدوث التغيرات، وكثرة التحديات، وتزايد المشكلات التي تتطلب قيادات فاعلة، ولعل أهم مؤشر على هذه الأهمية، أنهَ في كثير من الأحيان يتم استبدال القيادات في حال تعثر بعض المؤسسات أو إخفاقها (حمادات، 2006؛ عياصرة، 2006).

كما أن القيادة تُعدُّ متغيراً أساسياً في دفع أي مؤسسة إلى الأمام، وإذا غابت القيادة مع وجود كثير من المتغيرات كالقوى العاملة، والإمكانيات المادية، فإن الأداء سيتأثر سلباً، وهذا ما دللت عليه تجارب الأمم على مر العصور، وتجارب النظريات الإدارية في العصر الحاضر (أبو سن، 1981).

وتكتسب القيادة أهميتها القيَمة بين الأفراد والجماعات من قول الله تعالى: **(**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ**)** (النساء:59). ومن قوله **r** : "إذا كانوا ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" حديث صحيح رواه أبو داوود.

القيادة التربوية

تعد القيادة التربوية عملية شاملة متكاملة دائمة التطور، تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن الحد الأقصى من كفاية العملية التعليمية وفعاليتها، وتحقيق أهداف السياسات التربوية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. فالقيادة التربوية الجيدة والفاعلة، هي الأداة الرئيسة المنظمة للممارسات التربوية، ويتوقف نجاحها على امتلاكها للقدرات القيادية لتحديد الأهداف، ورسم الطرق، وتحديد الوسائل، واتخاذ القرارات بصورة صائبة وحكمة تنم عن خبرة ودراية (ستراك، 2004).

وللقيادة في المجال التربوي دور مهم ومؤثر في تنسيق الجهود، وتوجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وبذلك تصبح القيادة عملية نوعية متقنة ذات مستوى رفيع في الانجاز.

وتعرف القيادة التربوية عند (البدري،2001) بأنها: مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي والتعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية.

وتعرف عند (الهزايمة،2004) بأنها: ذلك النوع من القيادة التي تتألف من مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم.

وتتميز القيادة التربوية عن غيرها من القيادات بأهميتها الحيوية، فهي تؤدي دوراً أساسياً في ضمان سير العملية التربوية، وفق المسار المؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك بما تتخذه من إجراءات، وما توفره من طاقات بشرية، كما أنها تتميز بالحاجة الدائمة إلى الإعداد العميق، والتأهيل المستمر، لتكون هذه القيادة قادرة على تحقيق ما وضع من أهداف، وما يتوخاه المجتمع من آمال وتطلعات (الياس، 1984).

أهمية القيادة التربوية

تعدُّ القيادة المرتكز الأساس في تقدُّم المؤسسة، وهي المسؤولة عن تحقيق الإصلاح الفعال فيها، والمتمثل في ترتيب المجريات، وتوجيه الطاقات، وتوظيف القدرات، وحل المشكلات داخل المؤسسة، وتوضيح تصوراتها المستقبلية، فهي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية، وهي إحدى المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية القيادة في الميدان التربوي، باعتبارها محور العملية الإدارية التربوية وجوهرها، لأنها الأداة الرئيسية التي تحقق للمؤسسات التربوية أهدافها، فأهميتها ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية التربوية لدفع مسيرة العملية التربوية، حيث رفع كفاءتها وتحسينها وتطويرها في المجالات الإدارية والفنية والمالية، لتجعل الإدارة أكثر فاعلية، بل أصبحت القيادة المعيار الذي يتحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم، وأنَّ الكفاءة القيادية ميزة رئيسية للمنظمة الناجحة (عياصرة، 2006؛ أبوالعينين، 1998).

وتتجلى أهمية القيادة في المؤسسات التربوية في كونها الروح المحركة والفعّالة التي تستمد ديناميكيتها من شخص القائد الكفء القادر على القيام بمهامه، والقادر على التأثير في سلوك المرؤوسين، وعلى إثارة الدافعية في نفوسهم، وتوجيه فعَاليتهم نحو قيم العمل، ووظائف المؤسسة التربوية ونحو الانجاز والتقدم (طشطوش، 2009).

وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسات التربوية والنهوض بها في مختلف مستوياتها ومجالاتها، تتضح ضرورة

تطويرها وتحديثها: فلسفةً وتنظيماً وإدارةً، باعتبارها القادرة على صنع التربية المستقبلية وتجويد نوعيتها. ولغايات إحداث نقلة نوعية ملموسة في القيادة التربوية، ينبغي الحرص على تطويرها وفق نظرة شمولية متكاملة تراعي التخطيط الاستراتيجي، وانتهاج المنحى العلمي، ودراسة التجارب والنماذج المميزة عالمياً، وتحليلها سعياً لتطبيقها، إضافة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، وبناء الشراكات الفعّالة مع الجهات ذات العلاقة كافة.

مهارات القائد التربوي

يعتمد نجاح القائد التربوي على ما يتمتع به من صفات ومهارات تجعله قادراً على التأثير في سلوك الآخرين، حتى يقوم بالدور القيادي، ويؤدي ما عليه من المهام القيادية، كما أن المدخل الحقيقي للقيادة هو تمكن القائد من المهارات النوعية الأساسية اللازمة لفعالية العملية القيادية وإتقانها، بدءاً بتنفيذ العمليات وإدارتها، وانتهاءً بالتأثير في الآخرين، وقد أورد (كنعان،1995) المهارات القيادية التي ينبغي على القائد أن يتمتع بها، وتقسم إلى أربعة أنواع هي:

1. المهارات الذاتية (الصفات الشخصية): وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية، ومنها القدرات العقلية والفكرية، وروح الدعابة، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس، والطلاقة اللفظية، والسمعة الطيِّبة، والاتزان والهدوء، والمرونة، وغيرها. وقد تنعكس هذه السمات على الأفراد ليصبحوا قادة المستقبل.
2. **المهارات الفنية**: ويقصد بها المعرفة المتخصصة، والكفاءة العالية في العلم ليحقق الهدف بفاعلية، ويمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتدريب أو ما يسمى (بالنمو الذاتي). وتتعلق المهارات الفنية برسم السياسية العامة، والتخطيط، وتنظيم الاجتماعات والاتصالات، وكتابة التقارير، والإلمام بالأساليب والطرائق المستخدمة لممارسة العمل، ومواجهة المواقف، والمقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على تحمُّل المسؤولية، والتفهُّم العميق بأبعاد المشكلة، والإيمان بما يسعى إليه القائد من الأهداف للمساهمة في تحقيقها.

3. **المهارات الإنسانية**: وتتمثل في احترام شخصية الآخرين واندفاعهم للعمل برغبة وحماس، لتتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل الذي يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أهداف المؤسسة. ومن أهم هذه المهارات: الاستقامة، وتكامل الشخصية، والخلق الطيب، وغيرها من القيم والسلوكيات الإنسانية، ولعل من أبرز نتائج الدراسة التي أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية والتي شملت مائتي قائداً من قادة التنظيمات الإدارية الأمريكية الكبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وبينت نتائج الدراسة أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى.
4. **المهارات الإدراكية (التصورية)**: وتتمثل بمدى كفاءة القائد ومقدرته على رؤية تنظيم المؤسسة المستقبلية، وإدراكه لشمولية العملية التربوية، وهذه المهارات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة، والمراقبة، والتقييم، وابتكار المقترحات، وتحديد المشكلات والعمل إلى حلها، ولعل هذه المهارات من أهم وأصعب المهارات بالنسبة للقائد، لأنها تحتاج إلى قدرات عقلية وفكرية، مما يؤدي إلى سلوكيات إيجابية لدى المرؤوسين، تتميز بالإبداع والعمل بروح الفريق.

غير أن أهمية كل نوع من أنواع المهارات السابقة تختلف باختلاف المركز الوظيفي، أو المستوى الإداري للقائد، فالقائد في الإدارة العليا يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارات الإدراكية، والقائد في الإدارة الدنيا أكثر ما يحتاج إلى المهارات الفنية كما أن القائد في الإدارة الوسطى يحتاج إلى قدر متوسط من المهارات الإدراكية والفنية غير أن الجميع وبالمستوى نفسه يحتاجون إلى المهارات الإنسانية (حمادات، 2006).

صفات وخصائص القائد الناجح:

لقد اتجهت الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير يمكن من خلالها اختيار القادة القادرين على أداء دورهم بكفاءة، لأن القيادة تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً، وعلى دراية بمبادئها

وقواعدها وأساليبها وأصولها، لذا لا بدَّ أن يتمتع القائد بمميزات وصفات معنوية وجسمانية تمكنه من أداء مهمته وصولاً إلى ما يصبو إليه من أهداف، وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع عن وجود معايير ثابتة، وصفات مشتركة بين كل القادة المؤثرين مهما كان الظرف أو الموقف. ويلخص ماكشن Mcshane المشار إليه في (السويدان وباشراحيل، 2004) صفات القائد الناجح كما يأتي:

1. الذاتية: وهي المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
2. التحفيز: حيث الرغبة الداخلية لدى القائد في استعمال قوته نحو تحريك الناس للوصول إلى الأهداف المرجوة.
3. المصداقية: وهي تطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى المرؤوسين.
4. الثقة بالنفس: أي إيمان القائد بمهاراته وقدراته.
5. الذكاء: للتعامل مع حجم كبير من المعلومات، وتحليلها والوصول إلى البدائل، واستغلال الفرص الظاهرة وغير الظاهرة.
6. المعرفة بالموضوع:إذ لابد للقائد من أن يكون متمكناً من الموضوع الذي يديره، وعارفاً بالمناخ والبيئة التي يعمل بها، ليتخذ القرارات المناسبة، ويتبنَّى أو يرفض الاقتراحات المقدمة.
7. الرقابة الذاتية: والتي تمكنه من استشعار أي تغيرات حوله - ولو كانت دقيقة - وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة.

وقد أضاف كلٌ من (طشطوش،2009)، و(النجار،2002)، و(المعايطة، 2007) صفات أخرى لابد من توافرها في القائد الاجح كالشجاعة، والتعاون، والحزم، والنزاهة، واحترام الآخرين والحماس، والتواضع، والصبر، وحسن المظهر، والمبادأة، والمثابرة، والحساسية الاجتماعية، والطلاقة اللفظية، والقدرة على إدارة الأزمات، ولديه رؤيا ثاقبة، وأهداف سامية، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية، ويؤمن بالإبداع والتفكير، وغيرها.

ويمكن القول أن هناك صفات مشتركة بين القادة، إلاَ أنه لا يمكن الوقوف على الخصائص والصفات الضرورية فقط، لكي تجعل من الشخص قائداً في جميع

المجالات والأحوال، أي أن القيادة ليس مجرد صفات وخصائص مطلقة لدور مقرر ومحدد المعالم والأوصاف، بل هي محصلة تضافر الصفات الفردية في القائد، والعوامل المؤثرة في شخصيته، وعوامل الموقف القيادي، فكل ذلك له تأثير على السلوك القيادي.

وظائف ومهام القائد التربوي:

باعتبار عملية القيادة التربوية عملية ديناميكية تؤدي وظائف مختلفة، ويتخذ منها القائد أدواراً متميزة، فإن من أول واجبات القائد الإلمام بالأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وأن يؤدي دوراً فاعلاً في رسم السياسة التربوية وتنفيذها، وإدخال الجديد عليها (إلياس، 1984).

فالقائد في المجال التربوي هو كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقويم للأعمال والأنشطة، فيعمل القائد التربوي على توجه الطاقات بأسلوب متناسق بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وتوجيه العاملين فيها، فهو الذي يدَعم السلوك الإيجابي، ويقلل من السلبيات، ويسيطر على مشكلات العمل، ويرسم الخطط اللازمة لحلها، ويواكب المتغيرات المحيطة ويوظفها لخدمة المؤسسة، ويضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام، والقائد الفعّال هو الذي يدرب ويرغب الأفراد الذين يعملون بقيادته ويؤثر فيهم، وينتمي للمؤسسة ويعيد التوازن فيها، من أجل تحقيق أهداف مرغوبة، والقائد التربوي هو صانع القرار في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية، والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته وطموحاته (الهزايمة، 2004).

الفرق بين القيادة والإدارة:

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن صفات الإداريين الذين يتمتعون بخصائص القيادة، كالدقة والفهم والتسامح والقدرة على تحمل المسؤولية وغيرها، تختلف عن صفات الإداريين الذين لا يمتلكون مثل هذه الصفات، إذ أن الصنف الأول يكون أكثر تأثيراً وفعالية في نجاح وتميز العملية التربوية (الياس، 1984).

ويظهر من خلال الدراسات المتعلقة بالقيادة والإدارة أنه بالإمكان المقارنة بينهما كما بينها كل من (السويدان وباشراحيل، 2004)، و(المساد، 2003) على النحو الآتي:

1. القيادة تهتم بالإنتاج النهائي، والإدارة تهتم في طريقة الإنتاج.
2. القيادة تركز على الرؤيا والرسالة، والإدارة تركز على الهياكل والنظم.
3. القيادة تستمد سلطتها من ذاتها ومن قوة التأثير، والإدارة تستمد سلطتها من الأنظمة.
4. القيادة تركز على العلاقات الإنسانية، والإدارة تركز على الأداء والانجاز.
5. القيادة تهتم بالكليات، والإدارة تهتم بالتفاصيل.
6. القيادة هي توجيه الآخرين لحل المشاكل، أما الإدارة فهي تنظيم المصادر المختلفة في سبيل حل المشاكل.
7. القيادة تهتم بالتطوير والتغير والإبداع، والإدارة تهتم بالجوانب التنفيذية وبتجويد الوضع القائم.
8. القيادة تركز على الرقابة الذاتية، والإدارة تراقب أداء العاملين.
9. القيادة تقبل التحدي والمغامرة، والإدارة تتأقلم مع الوضع الراهن.
10. القيادة تمارس أسلوب القدوة والتدريب، والإدارة تركز على التعليمات والأنظمة.
11. القيادة تولد الأفكار، وترسم التوجه العام، والإدارة تحيل الأفكار إلى خطط عملية.
12. القيادة تنظر إلى المستقبل البعيد وتعمل له، والإدارة تهتم بالحاضر وتعمل له.

وكل من القيادة والإدارة في الحقيقة مهم، فالقيادة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات، وتكون على مستوى رفيع من حيث القدرة، والإبداعات، والأهداف التربوية السامية، والإدارة تهتم بالانجاز الفوري، وتعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانيات المادية الضرورية، فهما مصطلحان متلازمان، ولا يعني ذلك أن لا يكون القائد مسئولاً عن الجوانب والأمور التنفيذية، وكما أنَّ المدير يستطيع أن يلعب الدور القيادي في بعض مجالات عملة،

كالمساهمة في رسم السياسة التربوية، وإدخال الجديد عليها مثلاً (السويدان وباشراحيل، 2004).

يقول كل من بولمان وديل Pullman and Dell المشار إليهما في (بوش،2010)، إنَّ القيادة والإدارة متمايزتان، لكن كلاهما هام، والمؤسسات التي يتعاظم فيها دور الإدارة، ويتضاءل فيها دور القيادة، ستفقد مع مرور الزمن أي إحساس بالروح أو الغرض، والمؤسسات السيئة الإدارة التي تخضع لقادة شخصياتهم شديدة الجاذبية، قد تحلق مؤقتاً، ولكن فقط لتتحطم بعد ذلك بفترة قصيرة. إن تحدي المؤسسات الحديثة يتطلب المنظور الموضوعي المتوافر لدى المدير، مثلما يتطلب ومضات الرؤية والالتزام اللذين تسهم بهما القيادة الحكيمة.

الكفاءة:

مفهوم الكفاءة:

الكفاءة في اللغة: من كافأه على الشيء مكافأة، وكفاء: جـزاء والكـفء: النظيـر والمساوي (ابن منظور،413:1997).

والكفاءة: هي المقدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الأعمال نتيجة وجود بعض العناصر مثل: المؤهل العلمي، والخبرة العملية الناتجة عن ممارسة فنية وتطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة، والقيام ببحوث علمية ونشر نتائجها (حمزاوي، 1989).

ويعرف مكتب التربية العربي لدول الخليج الكفاءة أنها: القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام، أو هي القدرة على ممارسة الأعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف (الخياط وذياب، 1996).

أمَّا الكفاءات من وجهة نظر إستراتيجية فـيمكن تعريفهـا بأنهـا: "مجمـوع المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً، فالكفاءات الأساسـية تعـزز الوضـع التنافسي للمؤسسة. وبالتالي فالمؤسسة التي يتوفر لديها كفاءات يعني أن لهـا ميـزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة"، أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة : "فهـي القـدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد علـى مفهـوم المـدخلات

والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المـــدخلات المستخدمة (إيمان وصورية، 2008، ص:4).

ويعرف شومسكى المشار إليه في (إيمان وصورية،2008، ص4) "الكفـــاءة: بأنها الدراية التي تمثل مزجاً تطورياً من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقيم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذاً الدراية هي القاعـــدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة ".

أنواع الكفاءات:

يمكن تصنيف الكفاءات كما أشار إليها (كردي، 2010) إلى:

1. **الكفاءات الفردية والجماعية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكـــل التنظيمـــي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معهـــا أهداف المؤسسة، ومن الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد: المثـــابرة، والقـــدرة على العمل، والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التعلم السريع، و التحكم في التقنيات التكنولوجية، وتوظيف المواهب، والتعامل الايجابي مع العاملين.

ويمكن للمؤسسة أن توفر كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية فـــي عملية التوظيف، بينما تعتبر الكفاءات الجماعية إحدى مجالات الاهتمـــام المتزايـــد للمؤسسات، فهي تنشا من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال المتبادل، ومعالجة الصراعات، وتبادل المعلومات، والتعاون بينهم.

2. **الكفاءات الإستراتيجية:** يتم تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤســـسة، والكفـــاءات الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، والصفات الفرديـــة فقـــط كالمعرفـــة، والمهارة، والسلوك، وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامـــة علاقـــات التـــأثير المتبادل. ويمكن القول بعبارة أخرى، إنَّ الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة.

3. **الكفاءات التنظيمية:**

وتشمل عدة كفاءات، وذلك حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، والتنفيذ، والإدارة، والرقابة، والتقييم)، ويمكن القول

أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية، والكفاءة الإدارية. فيتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة، ونوع عملها، ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

مؤشرات قياس الكفاءة وتقييمها:

ولغرض قياس كفاءة المؤسسات هناك العديـــد مـــن المؤشـــرات والمعـــايير المستخدمة في هذا الخصوص كما أشارت إليها دراسة (إيمان وصـــورية، 2008) وهي:

1. **المؤشرات أو المعايير المباشرة**، والتي تتضمن قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات كمقارنة الخدمات بالموارد المستخدمة، وذلك خلال فترة زمنية معينة. غير أن هذه المعايير المباشرة تعاني من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات، وذلك لعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة، ولعدم دقة المقارنات التي تُعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة. ويتضح مما سبق أن الكفاءة العالية تقاس عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.
2. **المؤشرات أو المعايير غير المباشرة**، كقياس الرغبة في العمل، والتعرف إلى درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية لديهم، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل وقياس إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة. وتعد هذه القياسات غير المباشرة في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة التي تعني الاستثمار الأكبر للموارد المتاحة، ويمكن تحسين هذه الكفاءة، إما بالحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات من قدر معين من المدخلات، أو من خلال الحصول على قدر معين من المخرجات بأقل كمية ممكنة من المدخلات، لكن من المفترض أن يُنظر عند تحليل الكفاءة إلى تأثير الموارد المختلفة في جودة التعليم.

الكفاءة القيادية:

تمثل الكفاءة القيادية مقدرة القائد على وضع رؤية للتطوير المستمر بما يتناسب مع المتغيرات والاحتياجات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومقدرته على وضع برامج تنفيذية مبنية على رؤية إستراتيجية وأهداف محددة وواضحة، واتصافه بصفات قيادية تمكنه من اكتساب تعاون الأفراد، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي، كاتصافه بالأمانة، وبُعد النظر، والإبداع، والمرونة ومهارات الإقناع، وغيرها من الصفات التي تمكنه من قيادة المؤسسة، وكذلك المقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل المؤسسة وخارجها.

وتعرف الكفاءة القيادية: أنها أية معرفة أو مهارة أو قدرة أو دافع، سواء كانت إدارية أم فنية أم عقلية أم نفسية أم اجتماعية، تسهم في النجاح في المنصب أو في المهمة القيادية.

فالكفاءة تعكس إنجاز فعل معين باستخدام وتوظيف وسائل متعددة لتحقيق هدف محدد بأقصر وقت وأقل تكلفة، أي أن الكفاءة تجعل المدخلات في حدودها الدنيا والمخرجات في حدودها القصوى، والمفهوم المتكامل للكفاءة القيادية يقوم على أساس أن القيادة عملية ديناميكية حية، يقوم القائد من خلالها بأدوار مختلفة تبعاً لمتطلبات الموقف، وتساعد القائد على قيادة واعدة للمؤسسة، تنطوي على القدرة على التأثير بالآخرين، إذ أن التأثير هو محور عملية القيادة، وأن الاختيار الصحيح للقادة، والعمل على تطويرهم و تحسينهم، كي يكونوا قادرين على تحمل أعباء الإصلاح، لا يتم دون رؤية واضحة لماهية الكفاءات التي تحتاجها التعرف إليهم، والتي يجب أن يتمتع بها هؤلاء القادة. وأن النظرة الحديثة للقيادة تبحث في ماهية المتغيرات المتمثلة في (المهارات، والسمات، والقدرات، والدافعية، والقيم، والتعليم، والمعرفة وغيرها) والتي اصطُلح على تسميتها بالكفاءات.لذا فإن تحديد الكفاءات خطوة لازمة وأساسية لعملية اختيار القادة، وتدريبهم، وتقييمهم، وتحفيزهم، وذلك لتلمس ملامح الكفاءات القيادية (الخضر، 2009).

ويرى مورجان Morgan المشار إليه في (بوش، 2010) أنه لما كانت الجامعات هي نواة الأجهزة التنموية في المؤسسات الاجتماعية، والبنى الأساسية

لبناء المجتمع، كان اختيار عناصر أجهزتها الإدارية يُعد أمراً في غاية الأهمية، يستند إلى أسس علمية، وإجراءات محكمة ودقيقة، تتم وفق منهجية محددة، تركز على درجة إخلاص هذه العناصر، وكفاءتهم التي تعتمد على قدراتهم ومهاراتهم لغرض زيادة الفعالية، وتطوير الإنجاز، كونها مسؤولة عن تحقيق خطط التعليم الجامعي ميدانياً. وللقيام بهذا الدور القيادي من قبل قادة الجامعات لابد من أن تكون للقيادة جذور قيمية راسخة، ومعتقدات واضحة، واتجاهات مشتركة مع المرؤوسين، وإلى هذه الجذور القيمية والمعتقدات والاتجاهات يستند سلوك القائد والأفراد ومواقفهم.

ذلك لأنَّ الجامعات تمثل محور الاتصال المعرفي، والتقدم الثقافي، والوعي العلمي، والرقي الاجتماعي، وتقع على عاتقها تهيئة الكفاءات، وترقية المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمة، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان، والكشف والابتكار، بما يعود على المجتمعات بالنفع، وعلى العالم بالآمال المنشودة، وذلك يحتاج إلى قيادات واعدة وحكيمة، وذات كفاءات عالية تضمن تحقيق هذا النفع وتلك الآمال (الخثيلة) المشار إليه في (الحكمي، 2009).

تقييم كفاءة القيادات التربوية:

إنَّ تقييم كفاءة القيادات التربوية يرتبط ببعض الأسس والمبادئ العامة التي يمكن أن يُسترشد بها عند القيام بعملية التقييم والتي من أهمها: الأهداف المرسومة بمستوياتها وأنواعها المختلفة ومدى تحقيقها، والخطط والبرامج المعدة ومدى تنفيذها، والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتنفيذ تلك البرامج، وتقسيم الوظائف وتنظيمها، وتحديد المشكلات والعمل على حلها، ومتابعة العمل وتقويمه، والعلاقات الإنسانية وأهميتها. ويعني تقويم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد، ويبين الأداء مستوى الجودة التي حققها، وقد يحدث تداخل بين الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة في العمل، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج، ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه تمثيله (دمعة، 1984). وهذا التقييم

إمَّا أن يكون عن طريق المعايير المباشرة وإما أن يكون عن طريق المعايير غير المباشرة التي أشرت إليها سابقاً.

أهمية تقييم الكفاءة:

تبرر أهمية تقييم الكفاءة لمتابعة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وكذلك للحكم على صلاحية العاملين ومدى إنجازهم،كما أن تقييم الكفاءة يكفل وجود أداه موضوعية تسمح بالتمييز بين العاملين وتتيح الحكم على سلامة العديد من البرامج داخل المؤسسة، وتعمل كذلك على إشاعة روح التنافس بين العاملين حيث الترقية وتعديل الأجور، كما أنها تعمل على تقوية حس المسؤولية لدى القائد وتعمل على اكتشاف الحاجات التدريبية من أجل التطور والتحسين (الحنيطة، 2003).

القيم:

مفهوم القيم:

يعدُّ مفهوم القيم من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض، لذا اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح لها، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى المنطلقات النظرية لهم، حيث يعرّف بعضهم القيم على أنها عبارة عن تفضيلات شخصية، في حين يرى آخرون بأنها مرادفة للاتجاهات، وغيرهم على أنها من منطلق الأخلاق والسلوك، ومع هذا الاختلاف إلا أنه يمكن عرض بعض من التعريفات لاستجلاء بعض المضامين الواردة فيها.

القيم في اللغة: الاستقامة، وأمر قيّم أي مستقيم "والدين القيّم": الدين المستقيم الذي لا زيغ فيه، ولا ميلان عن الحق (ابن منظور، 1997: 346).

وتُعرّف القيم: بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المرغوب والمرفوض، والصواب والخطأ (القريوتي، 2000). ويعرف روكش Rokeach المشار إليه في (الجزائري،2003) القيم بأنها: المعتقدات الخاصة بالفرد، والتي تحرك أو توجه سلوكه، وتمثل إعداداً مسبقاً للعمل، وتسهم في عملية الإدراك والفهم، وتحديد السلوك المطلوب الذي ينسجم مع مفردات الأخلاق.

والقيم عند (اللقاني،1984) هي: محصّلة تفاعل الإنسان بإمكاناته الشخصية، مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية المعنية. وهي محدد أساسي من المحددات الثقافية للمجتمع.

ومن التعاريف التي نالت إجماعاً بين المنظّرين في العلوم الاجتماعية، تعريف كلوكهوهن Kluchohn والذي عرض القيم باعتبارها: مفهوماً ضمنياً أو صريحاً، ومميزاً من مميزات الفرد، أو خاصة من خصائص الجماعة، حول ما هو مرغوب فيه، والذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف القيم (الحنيطة، 2003).

وتعرف القيم الدينيـــة: بأنها الاعتقادات، والاتجاهات، والتــصرفات، التـــي تحكـــم العلاقات الشخصية والاجتماعية والسياسية، وذلك بالاستناد إلى توجيهـــات الكتـــب السماوية (القريوتي، 2000).

أهمية القيم:

تعدُّ القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، تؤدي دوراً مهماً في حل الصراعات والمنازعات، وتعطي للإنسان حافزاً من أجل إشباع حاجاته، وتحقيق ذاته، وتحديد أهدافه، كما أنها تُعدُّ المعيار الذي يستخدمه الأفراد والجماعات لقياس أعمالهم، ومن خلالها يحكمون على تصرفاتهم، فهي تعمل على تنسيق السلوك الاجتماعي، وتساعد في تحديد المكافآت والعقوبات للأفراد الذين يتبعون قيم المنظمة أو الذين يخرجون عنها (آل ياسين، 2010).

كما أن القيم تؤدِّي دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب باتباعه من خلال تحديد المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف أنواع السلوك الفردي، وتحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر المؤثرة على السلوك، لذا فإنَّ المؤسسات الإدارية تهتم بنشر القيم الإيجابية التي تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها (القريوتي، 2000).

وتركز الكثير من الدراسات العلمية والأبحاث على أهمية القيم التنظيمية، وأهمية القيم والمعتقدات الشخصية التي يتبناها القائد في المؤسسة، ودورها في تفعيل العملية الإدارية، حيث أظهرت النتائج أنه كلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة

الإداريين، أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، من خلال تفهم القادة لقيم مرؤوسيهم، وبالتالي مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم، مما يعكس أفضل الأثر على أدائهم وكفاءتهم، ومن هذه الدراسات دراسة (الزهراني، 2009) ودراسة (الحنيطة، 2003) ودراسة (آل ياسين، 2010) وغيرها. وعليه يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر نجاح المؤسسات، فبقدر نشاطه وقوته، تحدد فاعلية وكفاءة تلك المؤسسات.

وللقيم تأثير مباشر على ثقافة المؤسسة، فهي التي تحدد الاتجاه الثقافي العام في المؤسسة، فدور القائد الإداري والمهام المتوقع إنجازها منه، إضافة إلى دور وحيوية القيم التي يتبناها القائد الإداري، عاملان يكفلان رفع كفاءة القادة داخل النظام الإداري في المؤسسة (الزهراني، 2009).

لذا تُعدُّ القيم أهم العناصر البنائية في أي مؤسسة، لأنها الرابط بين المشاعر والسلوك، أي بين ما نشعر به وما نفعله، فالقيم توجه مشاعرنا، بحيث يتعين علينا دائماً أن نتوافق ونفكر على أساسها قبل أن نعمل، لأن المؤسسة التي لا تراعي ولا تحترم في أعمالها القيم السائدة أو المتعارف عليها مثل: الاستقامة، والإخلاص، والصدق، والأمانة، وروح المعاملة الطيبة، والتعاون، فإن مثل هذه المؤسسات تعاني من مشكلات لا حصر لها (بلانكارد وكونور، 2002).

وفي هذا المجال يرى (بوش،2010) أن المعتقدات والقيم والأيدولوجيات تقع في قلب المنظمة، فالأفراد لديهم أفكار وقيم مفضلة معينة تؤثر في كيفية تصرفهم والطريقة التي ينظرون بها إلى تصرف الآخرين وتصبح هذه المعايير تقاليد مشتركة يتم تناقلها ضمن مجموعة وتدعمها الرموز والطقوس وأن الإدارة التربوية يجب أن تكون معنية بالأساس بتحقيق الغاية من التربية وأهدافها، هذه الغاية أو الأهداف توفر الإحساس بالاتجاه وهو إحساس بالغ الأهمية ويجب أن يكون أساس إدارة المؤسسات التربوية، فالإدارة توجّه نحو إنجاز أهداف تربوية معينة، وما لم تكن هذه الصلة بين الغرض والإدارة واضحة ووثيقة فإن خطر الدور الإداري المفرط محتمل (أي التركيز على الإجراءات على حساب الغرض والقيم والمعتقدات).

وإجمالاً يمكن القول بأنَّ القيم هي الأساس بالنسبة لثقافة أية مؤسسة، وأنها جوهر فلسفة تلك المؤسسة والعامل المؤثر في تحقيق أهدافها، على أن فعالية هذه

القيم تتوقف على إدراك القادة الإداريين والعاملين في هذه المؤسسة لتلك القيم والعمل بها، وهذا يفسر لنا الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في مجال القيادة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص بالقيم ودراستها. ولا يقتصر دور القيم والأخلاق في مجال الإدارة على معرفة الخطأ والصواب، بل يتعداه لتزويد الأفراد بوسائل وأدوات للتعامل مع السلوك، وكذلك عند اتخاذ القرار الأخلاقي الذي يهتم بمصلحة جميع الأطراف، واعتبار التجاوز على هذه القيم من الأخطاء الكبرى مثل: الكذب والغش والسرقة، لذا على القيادات أن تعزز الوعي الأخلاقي لدى العاملين، وأن تقدر بدقة التداعيات الأخلاقية قبل اتخاذ القرار في عملية التعين ومنح الحوافز والعقوبات(الجزائري، 2003).

نظريات القيم:

لقد اختلفت نظريات الفلاسفة في تفسير القيم وأوردها (الخزرجي،2008) على النحو الآتي:

1. **نظرية موضوعية القيم:**

ترى هذه النظرية أن قيمة الشيء موضوعية مستقلة عن ذات الإنسان ومشاعره، وتحدد بمعزل عن خبرته في الحياة الواقعية، ولهذا فإن القيم في نظرهم ثابتة لا تتغير. وهذه النظريات تتجه نحو الفلسفات المثالية والتي تقول أن لا سبيل إلى الإصلاح إلاّ بالمثل العليا الثلاث: (الحق، والخير، والجمال)، فهي أعلى المعاني، وأسماها قيمة، وأعظمها منزلة، أي إن الحياة غير جديرة بأن تكون مصدراً للأفكار السامية، أفكار الخير والحق والجمال. لذا فإن أفلاطون رائد الفلسفة المثالية يرجع هذه الأفكار إلى عالم آخر غير العالم الذي نعيش فيه، عالم لا نقص فيه، ويتبلور مقصده في أن مصدر القيم الإنسانية خارج عن الحياة الواقعية وخبرة الإنسان.

2. **نظرية شعورية القيمة:**

ترى أن قيم الأشياء ليست كائنة فيها، وإنما هي مجرد شعور ذاتي أو تقدير ينبع من ذات الشخص المتفاعلة مع خبراته. وهذه النظريات تتجه اتجاه الفلسفات الطبيعية التي تقول أن قيم الأشياء تعلو وتهبط تبعاً لعلاقتها بالإنسان، وتبعاً لنظرته

وحاجته إليها، فالقيم لا تنشأ في الفراغ، ولا هي مجردة مطلقة، ولا ثابتة، ولا أبدية. بل هي جزء لا يتجزأ من الخبرة الإنسانية الواقعية. والقيم، فضلاً عن ذلك متغلغلة في سلوك الإنسان، وتنبع من نفسه، ومن تفاعل رغباته مع الأشياء، ومع البيئة التي يعيش فيها.

3. النظرية العامة للقيمة:

وصاحب هذه النظرية بري (Bere) الذي يقول بأن مفهوم الاهتمام هو محورٌ وركيزة لتفسير القيمة، وخلاصة هذه النظرية أن أي اهتمام بأي شيء يجعل هذا الشيء ذا قيمة. والواقع أنّه من الخصائص المميزة للعقل البشري، أن يقبل بعض الأشياء ويرفض البعض الآخر، والقبول والرفض يتضمنان معاني كثيرة كالحب والكره، والرغبة والرفض، والإقدام والإحجام. لكن هذه الخصائص من ميل للقبول أو الرفض هي في اصطلاح "بري" الاهتمام، فالاهتمام في رأيه يُعد هو الأصل، والخاصية الدائمة في جميع القيم، فالقيمة تنبع من الاهتمام والرغبة، وليس ينبع الاهتمام والرغبة من القيمة. ولكي يتضح مفهوم القيمة، ينبغي التأكيد على أن الاهتمام لا يمكن تفسيره إلا بمراعاة المجال السلوكي، أو الوسط الذي يحدث فيه السلوك في وقت ما، ومن أبرز ما تتميز به هذه النظرية فكرة التغير في الاهتمام بالقيم نفسها، ومعنى ذلك أننا نستطيع أن نغيّر من قيم الشخص إذا غيرنا موضوعات اهتمامه.

4. نظرية (إريك فروم) في قيم النفس الاجتماعية والشخصية:

يتناول فروم (Froum) في أعماله عدة قيم، منها: معنى الحرية كقيمة لدى الإنسان المعاصر وإحساسه بالوحدة والعزلة لانفصاله عن الطبيعة وعن بقية البشر. ويرى أن القلق والاغتراب هما الثمن الذي دفعه الإنسان مقابل حريته. والاضطراب النفسي عند فروم يكون نتيجة هروب الإنسان من الحرية، وإلقاء نفسه في علاقات خضوع وامتثال للغير كالسلطة أو الحاكم المستبد. ويعزو فروم هذه الاضطرابات النفسية إلى اضطراب القيم الثقافية والاجتماعية. أما قيم الحرية الإيجابية، فإنها تتحقق في رأي فروم من خلال قيم العمل والمحبة، ومن خلال قدرة الإنسان على تحقيق إمكاناته الداخلية، واكتسابه شعوراً بذاته باعتبارها ذات قيمة وفعالية، ومن

هنا فقد دعا إلى بناء مجتمع يستند إلى احترام قيم الوجود الإنساني. ويرى فروم أن لكل إنسان احتياج عميق للقيم الدينية، فالدين هو الإجابة المستفيضة عن أسئلة الوجود الإنساني، والوجود الإنساني حسب رأي فروم يستند إلى كل من التفكير العقلي، والإيمان الديني، ولذا فلابد من التأليف بينهما ليظهر مجتمع يحقق فيه الإنسان إنسانيته الكاملة، فالإنسان المتدين يشارك الآخرين بمشاعره وأحاسيسه، ويعتبر القيم شيء معنوي، وإحساس، وشعور. ومن هنا يأتي رفضه للحتمية وللتفسيرات المادية الأحادية كمحرِّك وحيد للسلوك الإنساني.

مصادر القيم:

هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الأفراد ومن أهمها:

1. **الدين**، ويعتبر المصدر الأول للقيم والأخلاق، وتشترك الأديان كافة بأنها أرست قواعد قيّمة لسلوك الإنسان، الدين الإسلامي، والمسيحية، واليهودية، وفي داخل كل هذه الأديان نجد قيّماً مختلفة ومتصارعة مثل: الخير والشر، الصدق والكذب، الأمانة والخيانة وغيرها، وبهذه القيم يتأثر سلوك المديرين في مختلف المواقع الإدارية، فأي مناقشة تتعرض لأخلاقيات الإدارة لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار الدين كمصدر رئيسي من مصادر القيم والأخلاق (القريوتي، 2000؛ الجزائري، 2003).
2. **طبيعة المجتمع وأهدافه**، إن طبيعة المجتمع واتجاهاته، هي المنطلق الأساسي لصياغة القيم وتشكيلها، ومن الخصائص التي يمكن الارتكاز عليها في صياغة القيم في الواقع العربي مثلاً: تمسك المجتمع العربي بالقيم الروحية والخلقية، وقدرته على التغيير والتجديد، مع الحفاظ على الأصالة (أحمد، 1983)
3. **العائلة**، تعد العائلة من أهم الجماعات الاجتماعية التي تتولى غرس القيم، وهي التي تقوم بدور الوسيط في نقل التراث والثقافة لسنوات طويلة، فيكتسب الأفراد قِيمهم من خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، سواء الأسرة الصغيرة أم الأسرة الممتدة (اللقاني، 1984؛ آل ياسين، 2010).

4. **طبيعة العصر ومطالبه**، ومن هذه المطالب والأهداف التي تُشتق منها القيم مثلاً، صله العلم بتطبيقاته، وتطور المعرفة الإنسانية، وغلبة المنهج العلمي، وثورة الإنتاج والإدارة (أحمد، 1983).

تصنيف القيم:

لقد صنّف العلماء القيم بأساليب متعددة، فمنهم من صنفها حسب المحتوى: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والجمالية، ومنهم من صنفها على أساس علاقتها بما هو معنوي وما هو مادي، ومنهم من صنفها حسب المقصد، هل هي غاية أم وسيلة، ومنهم من صنفها حسب مدى شيوعها عامة وخاصة، ومنهم من صنفها حسب الوضوح صريحة وضمنية، ومنهم من صنفها حسب الدوام دائمة وعابرة، وغيرها كثير من التصنيفات، وكل تصنيف له أساسه ومرتكزه وأطره الفلسفية والفكرية وميادينه وغير ذلك، وبما أن هذه الدراسة تهتم بالقيم الدينية وعلاقتها بالكفاءة القيادية فسيتم عرض تصنيف القيم على النحو الآتي.

أولاً: القيم الإدارية وتشمل: الصدق، والعدل، والشورى، والأمانة، والحكمة، والنصح والشجاعة، والعلم، والحلم، واللين، والرفق، والصبر، والشكر والتعزيز، والحزم، والطاعة، والتواضع والانتظام، والتواصل، والتنسيق، والإتقان، والعمل الجاد، والقوة، والقدوة الحسنة، والإحساس بالمسؤولية، والولاء والبراء، والإصلاح، والوفاء بالعهود والوعود، والقدرة على حماية حقوق الآخرين وأداء الواجب نحوهم، وتفويض الصلاحيات، وتأمين الاستقرار الداخلي للمؤسسة، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخلها، ومحاولة تلبية حاجات الأفراد، والاعتراف بجهودهم ومكافئتهم، والتطوير والتحديث، والمساءلة، والشفافية، والمراقبة، واحترام الكفاءات، والنهوض بالمواهب وإشعال روح التنافس الشريف بين الأفراد.

ثانياً: القيم الاقتصادية، كقيمة إيصال الحقوق المالية لمستحقيها، والمحافظة على الأموال العامة، وقيمة الادخار، وقيمة الاستثمار، وتنمية الأموال،، وقيمة الاستهلاك وتنظيم الإنفاق، وتوفير دخل قياسي للأفراد.

ثالثاً: القيم الاجتماعية، كالرقابة الذاتية، وإفشاء السلام، والحياء، وطيب الكلام، والتقدير والاحترام، والمحبة، والإيثار، والرحمة، والعطف، والتعاون، والبر، والكرم، وسلامة الصدر، والتجمل، وحسن المظهر، والتفاؤل.

رابعاً: قيم التقوى، والمتمثلة بقيمة الإخلاص لله وحده، وقيمة التوكل على الله، وقيمة التسليم للأوامر الربانية، وقيمة الزهد، وغيرها،ويقول (عساف،2005) ص:41 " تعتبر منظومة التقوى القيمة الجوهرية في حياة المؤمن، ولا تستقيم سلطة ولا قيادة ولا شيء في حياة الأفراد بدونها، وقد اعتبرت المشتقة الأساسية لقيمة العدالة التي تمثل القيمة الوحيدة في نظام القيادة برمته، وأن النفس تائهة ومتوترة وملهوفة، ولن ينفعها ولن يشبعها كل ما في الدنيا من أموال وملذات، وبالتالي فلن يردعها عن أي غي أو هوى أو فساد أو غير ذلك من انحرافات أي رادع، فالتقوى هي الضمانة الأولى والأساس لعدالة أشخاص السلطة واستقامتهم أين كان مستواهم".

وليس القصد من هذا التصنيف التجزئة والفصل، لا بل قد يكون هناك تداخل بين كل من القيم السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى حد كبير. فمثلاً الصدق والقوه والأمانة وغيرها تشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية في آن واحد وكلها تعتبر قيماً دينية، تنبع عن مصدر واحد، فالتصنيف كان للتوضيح لا للفصل والتجزئة إذ إن القيم الدينية منظومة متكاملة متلاحمة.

خصائص القيم الدينية: إن من أهم الخصائص والمميزات التي تتميز بها القيم الدينية كما أوردها (الدوسري، 2005) ما يأتي:

أولاً: أنها ربانية المصدر، تُستمد من الكتب السماوية، فهي أقوى من كل الأطروحات الفكرية، لأنها تستمد أصولها من العلم بأحوال البشر، ويعتبر هذا المصدر الأساس اللازم للحديث عن القيم الدينية.

ثانياً: الخلود والاستمرارية، فهي قيم باقية مادامت البشرية، تواصل مسيرتها في هذا العالم.

ثالثاً: المرونة، حيث قامت على أساس تحقيق التناسب بين التكليف والتنفيـذ، فهـي بمستوى قدرات الإنسان وإمكاناته.

رابعاً: الثبات، فهناك قيم عليا ثابتة لا تقبل الاجتهاد أو التغيير أو التبديل، لأنها تستند إلى نصوص قطعية الثبات والدلالة، كالقيم العقدية، وقيم العبادات مثلاً، مع مراعاة الاجتهاد في الأمور الفرعية، حينما يقتضي الأمر الحـديث عـن التغير والتطوير والتحسين ودور الشريعة في الحث عليه.

خامساً: الشمول، فهي تراعي عالم الإنسان وما فيه، وهي جامعه كافه مناشطه وتوجهاته.

سادساً: التكامل والاتساق، فتمتاز القيم الإسلامية بالتكامل والاتساق بشكل يجعل من بعضها أساسا وقوة تساعد على تطبيق البعض الآخر دون أدنى تعارض أو تناقض، فالصدق مثلاً يعين على الأمانة، والأمانة سبب في العدل والمساواة، والعدل والمساواة أساس النجاح والتميز وهكذا.

سابعاً: الواقعية، أي قابلة للتطبيق العملي، فهي ليست من نسج الخيال أو من المستحيل.

ثامناً: العالمية: فإنها لا تختص بفئة دون أخرى أو بـشعب بعينـه، أو بقـوم دون غيرهم، بل هي قيم تحقق سعادة للعالم بأسره.

تاسعاً: اهتمت بالفرد والجماعة على حد سواء، ليتحقق الخير والمنفعة لجميع أفـراد المجتمع دون أدنى تمييز.

عاشراً: ترتبط بالجزاءات الدنيوية والأخروية.

أهمية القيم الدينية:

إن للقيم دوراً مهماً في تشكيل سلوك الأفراد، فهي تمثل إطاراً مرجعياً وأحكاماً معيارية لتقييم كفاءة القيادات والمديرين والعاملين في كثير من المؤسسات، ولقد تزايد الاهتمام بها بشكل واضح من خلال طرح الموضوعات التي تتعلق بها كالقيم التنظيمية وأخلاقيات الإدارة، التي أصبحت مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري في معظم المؤسسات، كما أصبحت تمثل فلسفة إدارية تقدم نفسها بديلاً عن الفلسفات

الإدارية السابقة. وهذا ما تؤكده الدراسات السابقة كدراسة (الزهراني،2009)، ودراسة (إيمان وصورية،2008)، ودراسة (الحنيطة،2003).

وتتخذ القيم أبعاداً دينية، وجمالية، وثقافية، وفلسفية، وقد صورت الكتب السماوية القيم بكافة أبعادها، وحثت الإنسان على التمثل بالقيم الفضلى، والالتزام بالأخلاق السامية الموافقة لمبادئ الأديان السماوية وشرائعها الربانية من أجل الفوز بالجنة، فالتمثل بالقيم غريزة فطرية في نفس كل إنسان يدعي الاستقامة. ويقول سكايلبك Skilbeck قبل أكثر من قرن أنه إذا لم تناقش قيمنا: إما لتعزيزها أو إعادة صياغتها، ولم تنعكس على إحساسنا في الإدارة التربوية، فلا غرابة أن تكون القرارات الإدارية ساذجة في افتراضاتها القيمية (حمادات، 2006).

ويعد الدين العنصر الأساس في منظومة القيم، فهو يؤدي دوراً تربوياً كبيراً لأفراد المجتمع، وذلك لاحتكامه إلى ضوابط روحية تحاكي العاطفة وتخاطب العقل، لذا يُعد تأثير القيم الدينية على البشر أكثر من تأثير القيم الأخرى، فالقيم الدينية تشغل حيزاً كبيراً من الثقافة الكامنة، ليس في وسع الفرد إنكارها، بل يعدها غرساً تربوياً، ويعتقد جوازايا رويس Royce Joisaaa أن للوعي الديني مكانة خاصة في وجدان الفرد، كونه يبحث عن قوة خارقة، ترشد روحه الحائرة إلى مسارات الحياة الصحيحة، وتنقذها من ضعفها البشري، كما أنه يُعد الثقافة العامة للمجتمع جملة الأعراف والتقاليد والقيم الضاربة جذورها في عمق التاريخ تتوارثها الأجيال، فأصبحت جزءاً من سلوكهم وممارستهم اليومية، وليس سهلاً فك مكونات هذه الثقافة العامة عن جذرها الأساس، وذلك من أجل صياغة المناهج التربوية التي تتطلب غرساً لمبادئ جديدة في وجدان أجيال فتية، وعلى الرغم من أن القيم لا تشكل لغير المؤمن بها أهمية بالغة، فلا يمكن إنكار تأثره بها وانعكاسها على سلوكه وممارساته اليومية. وطالما تعَد القيم الدينية ركناً أساسياً من مبادئ المنهج التربوي، فإن قابلية اكتساب هذا المنهج تمثل حجم المنظومة القيمية الظاهرة على سلوك الفرد وممارسته اليومية في المجتمع (الربيعي، 2010).

وقد ذكر (مجدلاوي،1991) أن المستشرق الأستاذ واشنجتون إيرفينج كتب في كتابه (محمد و خلفاؤه):" إن حياة عمر من أولها إلى آخرها تدل على إنه

رجل ذو مواهب عقلية عظيمة، وكان شديد التمسك بالاستقامة والعدالة، وهو الذي وضع أساس الدولة الإسلامية، ونفذ رغبات النبي محمد r وثبتها، وآزر أبا بكر بنصائحه أثناء خلافته القصيرة، ووضع قواعد متينة للإدارة الحازمة في جميع البلدان التي فتحها المسلمون، وأن اليد القوية التي وضعها على أعظم قوّاده المحبوبين لدى الجيش في البلاد النائية وقت انتصارهم لأكبر دليل على كفاءته الخارقة لإدارة الحكم ...".

القيم الدينية وأثر الالتزام بها على كفاءة القيادات التربوية في الجامعات.

تعتبر القيم والقيادة شيء أساسي للوجود الإنساني، إذ لا يوجد مجتمع يتقدم بغياب تفاعل بين قيمه والعقول التي تقوده، فلا توجد منظمة ناجحة بتميز إذا احتوت على قيم متناثرة مفككة أو غير مترابطة، وقيادات عاجزة عن رسم مساراتها الموضوعية بعقلية متفتحة (آل ياسين، 2010).

يقول (صدام،2003) أصبحت القيم تمثل إطاراً مرجعياً لسلوك القيادات والأفراد، وتؤثر على الممارسات القيادية، وتعمل على توجيههم نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم، وأن منظومة القيم من أهم القضايا إثارة وإغراء للنقاش والبحث والدراسة في القرن الحادي والعشرين.

إن القيادة التنفيذية الأخلاقية سيكون لها تأثير أقوى على النتائج التنظيمية، وأن القادة الكبار لهم تأثير على السياق التنظيمي من خلال قدرتهم على تمويل المبادرات المتعلقة بالأخلاقيات، والذي يتوقف على التزام المديرين التنفيذيين الشخصية بالأخلاق، حيث يكونون هم القدوة الأخلاقية الذين يستطيعون التأثير على المواقف، وعلى سلوك الموظف، مما يكون له تأثير أقوى على النتائج التنظيمية، وأن مفهومنا الأساسي للقيادة الحقيقة أنها تتطلب مستويات عالية من الوعي الذاتي، المتمثل بالشعور بالهدف، والقيم الأساسية، والمعتقدات، والرغبات، والعواطف والدوافع، والإدراك، والتبادلات الاجتماعية الإيجابية، والذي يعتبر نقطة انطلاق ملائمة لتفسير ما يشكِّل تنمية المهارات القيادة الأصلية وليامولروس (William & Leros, 2005).

ويعتقد المفكر جاك بيرك أنّه من المستحيل أن يصل شعب من الشعوب إلى مستقبل سليم دون احترام القيم وإحيائها. فالوصول إلى السعادة والتقدم والإنجاز والتميز والكفاءة، يستدعي إحياء القيم الدينية المستمدة من الأديان السماوية، وقد تنبه الغربيون إلى أهمية القيم الدينية، وأثرها على تقدم الشعوب ورُقيها، فهذه حركة الاحتجاج والإصلاح الديني البروتستانتية التي انتظمت في أوروبا، وانتقلت إلى أمريكا فيما بعد، لم تكن أكثر من دعوة إلى تحقيق القيم المسيحية في حياة الناس، وقد استطاعت الحضارة الغربية وهي في قمة نجاحها أن تعيش قيم تراثها، وأصبح من الميسور أن يتحلى الناس بالصدق والوفاء وأداء الواجب بوحي من الضمير، وعليه فإن القيم تعتبر هي الأساس الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات عامة، والمؤسسات خاصة، وتحقق بها الشعوب تقدمها (محمود،2002).

إن التكوين الثقافي لمؤسسات التعليم العالي له دوره الرئيس ضمن الآليات المساندة -في أداء هذه المؤسسات لرسالتها، وإتمام أهدافها، وما هذا التكوين إلا مجموعة من أنساق قيمية صادرة عن الأفراد والمجتمع والنظام. وقيم القيادات على وجه الخصوص لها تأثير مباشر على ثقافة المؤسسة، فهي التي تحدد الاتجاه الثقافي العام في المؤسسة، والقيم التي يتبناها القائد الإداري داخل الجامعة لها الأثر الكبير في سلوك العاملين وتوجهاتهم، وأن العامل الديني ينعكس على سلوك وقيم ومعتقدات القادة في مؤسسات التعليم العالي وغيرها، وعلى الممارسات والعادات داخل الجامعة، فإذا أخذنا على سبيل المثال قيمة حسن الخلق في الدين الإسلامي فإننا نجد الرسول **r** يبين هذه القيمة من خلال هذه القاعدة العظيمة التي تضمنت مختلف أنواع العلاقات الممكنة، والمعاملات البشرية المختلفة، وذلك عندما قال الرسول **r** لأبي ذر **t** : "اتق الله حيثما كنت، واتبع السيئة بالحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن" رواه الترمذي، وخص قيمة عظيمة في مجال القيادة عندما قال **r** أيضاً لأبي ذر عندما سأله الإمارة: "إنك امرئ ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة لخزي وندامة". فهذه القيمة تركز على تسليم القيادة لأهل الكفاءة والمقدرة، بعيداً عن المصالح الشخصية والأعراض الدنيوية (الزهراني، 2009).

2.2 **الدراسات السابقة:**

1.2.2 **الدراسات العربية:**

تتناول الباحثة في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بدراستها، وقد قسمت إلى ثلاثة أقسام:

1.1.2.2: **الدراسات المتعلقة بالقيم:**

دراسة (العواملة،1993) التي هدفت إلى تحليل منظومة القيم المؤثرة على النظام الإداري في إطار نظامي مقارن يشمل المجتمعات الرأسمالية الغربية والإسلامية، وبلغ عدد أفراد العينة (855) مسؤولاً في مختلف المستويات الإدارية في جهاز الإدارة العامة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن النظام الإسلامي يتميز بوجود منظومة قيم راسخة ومحكمة وتتصف بالانسجام والتكامل والعدالة الإلهية، وهذا يعني الاستقرار والاستمرارية ضمن إطار واضح ومحدد المعالم، وأن نظام الرأسمالية ومنظومته القيمية يتصفان بأحادية البعد وعدم التوازن، نظراً لما فيها من نزعة فردية وتركيز مادي، وأن النظام الأردني يتصف بعدم الوضوح أو الاختلاط القيمي في مجال النظام الإداري، فهو يرتكز على مزيج من الأسس العقلانية والقانونية والاجتماعية والدينية، مما يؤدي إلى التناقض والازدواجية والصراع القيمي وبالتالي يؤدي إلى فساد وخلل في النظام الإداري. وأن تبني منظومة قيمية راسخة المعالم ومستمدة من التراث العربي والإسلامي يسهم في نضج النظام الإداري في الأردن ويعطيه هوية مميزة.

دراسة (البداينة والعضايلة،1996)، التي هدفت إلى مقارنة قيم مديري شركة البوتاس والفوسفات في الأردن، مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في السعودية. وقد شملت الدراسة جميع المديرين والمشرفين في شركة الفوسفات (الإدارة العامة)، وشركة البوتاس (الموقع)، وكان عددهم (110)، منهم (85) من شركة الفوسفات، و(25) من شركة البوتاس، أما عينة الهيجان فقد بلغت (62) مديراً ومشرفاً، و (12) مديراً ومشرفاً من الهيئة، و (50) مديراً من سابك في المراكز الرئيسية في الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اتساق في

قيم المديرين في المنظمات الأردنية والمنظمات السعودية، وأن قيم الدفاع والنفوذ والفاعلية والعدالة والصفوة والكفاءة، قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية، منها في المنظمات السعودية. أما قيم التنافس والقانون والنظام الاقتصادي والمكافأة وفرق العمل واستغلال الفرص، فقد احتلت أدنى القيم في منظمات كلا البلدين، ويلاحظ أن الاتجاه العام للقيم قد اتخذ النمط نفسه في كلا البلدين مع ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية مقارنة معه في المنظمات الأردنية.

وجاءت دراسة (الطراونة، والصرايرة، 1998)، بهدف تشخيص القيم الوظيفية السائدة في الإدارات الحكومية محافظه الكرك، وقد شارك في الدراسة (21) دائرة حكومية، حيث شملت عينة الدراسة (254) فرداً، وأظهرت النتائج وجود قيم وظيفية مشتركة بين العاملين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك، وأن آراء الموظفين لا تختلف عن آراء الرؤساء حول موضوع القيم الوظيفية، كما أن آراء الذكور لا تختلف عن آراء الإناث في مجال تشخيص القيم الوظيفية، وأنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي أو العمر للموظف وقيمه التي يؤمن بها في محيط عمله.

أمَّا دراسة (الإبراهيم،2000)، فهدفت إلى مقارنة المعايير والقيم والأعراف السائدة في جامعتي بغداد واليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين، حيث تم اختيار عينة مقصودة ممن هم من حملة الدكتوراه، وبلغ عددهم (350)، وقد أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعتين يستندون في رفضهم أو تأييدهم السلوك الذي يظهره عضو الهيئة التدريسية إلى أسس ومعايير صحيحة وسليمة، كما أظهرت رفض أعضاء الهيئات التدريسية لكل سلوك ونص يخالف أو يتقاطع والصيغ والأعراف والقيم التي تشكل ثقافة القسم وأخلاقياته، وأن الأقسام الدراسية في كلتا الجامعتين قد كونت لنفسها قيماً وأعرافاً تتناسب ومستوى العاملين فيها.

دراسة (الحنيطة،2003) والتي هدفت إلى معرفة العلاقات بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (295)

عاملاً عسكرياً ومدنياً في الإدارة العامة للخدمات الطبية، حيث شملت مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي (القانون والنظام، والتنافس، والقوة، والدفاع، والكفاية)، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

وكانت دراسة (الحنيطي،2003) تهدف إلى معرفة درجة وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيها الموظفون للصراع بشكل كبير، وكذلك الآثار المترتبة على هذا الصراع، وبحث طرق وأساليب التعامل معه، والتخفيف من حدته. وشملت الدراسة أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائياً، وتضمنت العينة (327) موظفاً ًبنسبة (15%) من مجموع الموظفين في الوزارات الأربع. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك على حساب المصلحة العامة، كما أظهرت النتائج أن السبب الرئيسي في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد الاجتماعية التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب، وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

وجاءت دراسة (الحوامدة،2003) بهدف استطلاع أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية، كما هدفت إلى تنمية القيم ذات الأثر الإيجابي في فعالية المديرين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين، مدير عام، ومدير إدارة، ومدير مختص، ومدير وحدة، ومساعديهم في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم حوالي (580) مديراً، وشملت عينة الدراسة (418) مديراً. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية للقيم الشخصية والقيم التنظيمية على فعالية المديرين، أي أن قيم المديرين الشخصية والتنظيمية تنعكس على فاعليتهم في أدائهم لمهامهم. كما دلت النتائج على أن لدى المديرين الأردنيين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فعاليتهم، وبدرجة متوسطة عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية، وأن هناك أثر للقيم الاجتماعية والفكرية، وقيم الفريق، وقيم الاهتمام بالموظفين، والعدالة، والإبداع، والثقة في فعالية المديرين.

وأجرت (الأحمدي، 2007) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وعملت على تصميم استبانة، وتم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (363) رئيس قسم في سبع جامعات سعودية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازليا كان على النحو الآتي: القيم الدينية والقيم الفكرية، ثم الاجتماعية، ثم السياسية والجمالية، فالاقتصادية أخيراً، وأن ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية كقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة في فاعلية رؤساء الأقسام.

دراسة (العلياني،2008)، والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام لمحافظة بلقرن في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من(383) معلماً من مجتمع الدراسات البالغ (975) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيم الإدارية والإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقران من وجهة نظر المعلمين كانت عالية وبمتوسط حسابي 3.68. وأن أبرز القيم التي يمارسها المديرون هي الأمانة والتسامح والقدوة الحسنة والقوة والعدل والحكمة والعلم والإبداع والشورى.

دراسة (الزهراني،2009) - دراسة تحليلية- والتي هدفت معرفه أثر القيم الشخصية والقيم التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى طرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين

القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن للقيم الشخصية والقيم التنظيمية تأثير مباشر على السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع يؤثر سلبياً على الإنتاجية والرضاء الوظيفي لدى العاملين، وأن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية، الشخصية منها والتنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف القيم الشخصية والقيم التنظيمية، ومن ثم تحديد النموذج المقترح الذي يتضمن الآليات والوسائل الممكنة لتطبيقه سعياً لتحقق الأهداف.

دراسة (آل ياسين،2010) والتي هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين في المنشآت الصناعية في مدينة كوانجو الصينية، حيث تكونت عينة الدراسة من (76) مدير و(152) موظف يعملون في (38) مشروع صناعي صغير، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية أنه لا يوجد علاقة معنوية بين كل من القيم الإدارية: الأخلاقية، والتنظيمية، والإنسانية، وقيم المشاركة، والراحة والفراغ على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل. بينما اختلف تأثير القيم على بقية الأنماط القيادية -السلطوي، والمعتدل، والإنساني - ما بين تأثير عكسي أو إيجابي.

2.1.2.2 **الدراسات المتعلقة بالكفاءة:**

دراسة (غزيوات، 2005)، التي هدفت إلى تقويم الكفايات التدريسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة من وجهة نظر طلبة الدراسات الاجتماعية، وقد شملت عينة الدراسة (216) طالباً وطالبة منهم(81) طالب و (135) طالبة، وقد كشفت هذه الدراسة عن أن طلبة الدراسات الاجتماعية، غير راضين عن استخدام أعضاء الهيئة التدريسية لطرق التقويم والتدريس التقليدية، والتعامل غير الإنساني، والتعصب في الرأي، من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

دراسة (الدعيس،2008) التي هدفت إلى تحديد الكفايات والحاجات التدريبية التي يحتاج إليها نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وإلى تحديد درجة ممارسة نواب العمداء للشؤون الأكاديمية للكفايات المنوطة بهم، وتمثلت عينة الدراسة بنواب العمداء نائباً للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، والبالغ عددهم (94) موزعين على سبع جامعات حكومية وتسع جامعات خاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة نائب العميد للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية الفعلية للسلوكات الإدارية من وجهة نظر النواب تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة. كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الواجب قيام نائب العميد للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية بها من السلوكيات الإدارية ودرجة الممارسة الفعلية لتلك السلوكيات وأبعادها.

أما دراسة (جان،2009)، فقد هدفت التعرف بعض كفايات التدريس والتقويم لدى عضو الهيئة التعليمية في الأقسام التربوية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا في كلية التربية، وقد شملت عينة الدراسة (128) طالبة لمرحلتي الماجستير والدكتوراه منهن (105) طالبة ماجستير، و(23) طالبة دكتوراه، وقد كشفت الدراسة عن أن طالبات الدراسات العليا غير راضيات عن استخدام أعضاء الهيئة التعليمية لطرق التقويم والتدريس التقليدية، والتعامل غير الإنساني. وأن التركيز على أساليب التقويم التقليدي هي الأكثر شيوعاً من الطرق الحديثة، وأهمها التقويم المستمر متعدد الأوجه، وبناء على هذه النتائج فإن الباحثة أوصت بضرورة اهتمام أعضاء الهيئة التعليمية بإعادة تطوير إمكاناتهن التدريسية لهذه المرحلة، وذلك بحضور دورات عمادة تطوير التعليم الجامعي والجودة، ومحاولة تطبيق أهداف برامج التطوير الحديثة في ممارستهن للمهنة.

أما دراسة (حكمي،2009)، والتي هدفت إلى إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي، ومعرفة أكثر الكفاءات تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف، كما هدفت إلى الكشف عن المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الأحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المتطلبة لمعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (210) من طلاب

كليتي العلوم والتربية بجامعة أم القرى، فرع الطائف من المستوى الأول والمستوى الأخير. وتم التوصل إلى أن الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي تتمحور حول ست كفاءات رئيسية هي: (الشخصية، والإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والأنشطة والتقويم، والتمكن العلمي والنمو المهني، وأساليب الحفز والتعزيز)، كما بيَّنت النتائج وجود فروق بين طلاب الكليات النظرية وطلاب الكليات العلمية في متوسطات درجات تفضيل الكفاءات المهنية، كالإعداد للمحاضرة وتنفيذها، وأساليب الحفز والتعزيز، وذلك لصالح الكليات العلمية، أما بقية الكفاءات فلم توجد فيها فروق بين نوعي الكليات، كما أنه لا يوجد فروق بين وجهات نظر طلاب الأول والمستوى الأخير بالجامعة في درجة تفضيل الكفاءات المهنية.

3.1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة:

دراسة (رجب،2006) والتي هدفت إلى تعرف فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي ، كما هدفت إلى تعرف الطرق الإشرافية الفاعلة، والتي يجب على المدير إتباعها لتنمية القيم والعلاقات الإنسانية لدى معلم المرحلة الابتدائية، والتي تؤدي إلى تحسين أداء المعلم، وبلغت عينة الدراسة (200) معلماً، و (40) مديراً من مملكة البحرين، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة المدير للمهام الإشرافية والقيادية والتواصل وتنمية القيم والمهارات من وجهة نظر المعلمين قليلة بالنسبة لبقية المهام الأخرى.

دراسة (الخضر،2009) والتي هدفت إلى تحديد الكفاءات القيادية العامة المطلوبة للوظائف القيادية في الكويت، والتي يجب أن يتمتع بها القائد في القطاعين الحكومي والخاص، وما هو ترتيب أولوية هذه الكفاءات كما يراها القادة الحاليون ومرؤوسوهم. وقد شارك في الدراسة 627 موظفاً كويتياً يعملون في دولة الكويت (387 ذكوراً، و 240 إناثاً)، يعمل 446 منهم في القطاع الحكومي، و181 في القطاع الخاص، في حين بلغ عدد القياديين في القطاع الحكومي 104 و مثلهم في القطاع الخاص. وقامت كل مجموعة بتقدير الأهمية النسبية لـــ 40 كفاءة كمياً. وخلصت الدراسة إلى وجود 12 كفاءة هامة للقائد حظيت بأهمية نسبية لدى القادة

في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص و مرؤوسيهم وهي: واثق من نفسه ولديه مصداقية، جدير بالثقة والاعتماد، يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مرن في تفكيره ويتقبل التغيير، متفان و مخلص في عمله، يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته، يخطط ويحفز ويؤثر إيجابياً في الآخرين، واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية، مسيطر على انفعالاته، يدرك الحاجة للتغيير ، يدير التغير بكفاءة، لديه دافعية عالية للإنجاز.

دراسة (الجهيني،2010)، والتي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، والتي تكونت عينتها من (319) من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط كان تقديرها متوسطاً، أي عدم وجود نمط قيادي سائد، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تعزى لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

دراسة (علوي،2010)، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى القيادة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة عدن وعلاقتها بمتغير الجنس، وقد طبقت الدراسة على عينة من المديرين والمديرات، والبالغ عددهم (42) مدير ومديرة منها (24) مدير و (20) مديرة تم اختيارها عشوائياً من المجتمع الأصلي، وتوصلت النتائج إلى أن القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام يقع عند مستوى مقبول، وأن هناك فروق في القيادة بين المديرين والمديرات ولصالح المديرين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى كيست (Keast, 1995)، دراسة حول "قيم الرؤساء وعملية صنع القرار" هدفت إلى اختيار العلاقة بين عملية صنع القرار الإداري والقيم التي يستند إليها هذا القرار، حيث اعتمدت الدراسة على إطار مفاهيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (أنواع القرار، وعملية صنع القرار، والقيم)، لدى الرؤساء في الكليات العامة في مقاطعة البرتا في كندا، وذلك باستخدام تصميم نوعي يركز على تحليل متنوع

لدراسة الحالة، حيث اعتمدت الدراسة على مرحلتين من المقابلات، شملت (24) حالة من القرارات الحرجة، وأظهرت نتائج الدراسة تميز أنماط متكررة في ملامح عملية اتخاذ القرار والقيم التي يؤمن بها هؤلاء الرؤساء، كما وأشارت الدراسة إلى مستويات متنوعة من المشاركة في أنواع مختلفة من القرارات وعلاقة ذلك بإيمان الرؤساء بقيم المشاركة.

الدراسة التي أجراها بيس(Bees,2002) ، والتي تشتمل عينتها على المدارس ابتداء من مرحلة الروضة وحتى نهاية المرحلة الدراسية وكذلك الجامعات الأمريكية الحديثة، والتي هدفت إلى تفسير دور القائد في كل قطاع تعليمي، وإلى اختبار قوة اتجاه كل من النظريات القيادية في تفسير السلوك للقطاعين المدارس والجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة يفتقرون إلى الخبرة بوسائل السيطرة على الأمور، وأنهم غير مدركين للطريقة التي تمكنهم من التأثير الذي تظهره القيادة المثلى، مع علمهم بالعواقب الوخيمة التي تخلفها السيطرة المركزية، وأن القادة محبطون بسبب تعلقهم في دائرة من الغموض حول قدرتهم على التوفيق بين الأدوار القيادية الجديدة الملائمة والأدوار القديمة لكثرة التغيرات البيئية والثقافية المتعلقة في القيادة والسلوك، وأن القادة العظماء هم وحدهم القادرون على التوفيق بين الأدوار.

دراسة تشارلز فرانسيس روي (Charles Francis Roy, 2002) التي أجراها في الجامعة الكاثوليكية الاسترالية الرقمية التي تهدف إلى معرفة درجة العلاقة بين القيم الأساسية والممارسات السائدة في مدارس المسيحية في أستراليا، حيث أجريت الدراسة على(22000) طالباً في (85) مدرسة وذلك من أجل تعزيز القيم المسيحية وربطها بالتراث المسيحي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هذه المدارس لديها القدرة على التعبير عن قيمها التي تؤكد هويتها، والتي تؤدي دوراً كبيراً في تطوير قيادة الحزب الشيوعي الصيني في استراليا، وذلك نتيجة للكفاح الذي قام به الحزب الشيوعي في شتى المجالات من أجل الانخراط باستمرار مع هذه القيم، والعمل على صيانتها للحفاظ على مستقبل هذه المدارس.

دراسة بارنت بان (Barnet Ban, 2005) والتـــي تهـــدف إلـــى استكـــشاف ممارسات القيادة التي تسهل الانتقال من المعاهد الدينية الكاثوليكية في عالم الألفيـــة

الثالثة، وقد تمت المقابلة مع (30) امرأة ورجل في المناصب القيادية في المؤسسات الدينية وقدمت ردود زعماء الطوائف الدينية في ينو ساوت ويلز في مؤتمرهم السنوي لوحة ثمينة لسبر نتائج البحوث الأساسية لهذه الدراسة وصفت المقالات بأن اسم الله يعتبر كأساس للالتزام الديني المعاصر، وعلى ذلك تم تحديد هوية ورسالة وتوجهات المجتمع، وأنه لابد من قيادة واعية تعمل على حشد الطاقات واستكشاف أشكال جديدة ومتنوعة من الأساليب لتفعيل الدافع للتجمع نحو اسم الله الذي يرمز للالتزام الديني، ولابد لهؤلاء القادة من قبول المعاناة، ودفع الثمن الحتمي من أجل القيادة الفعّالة المعاصرة.

وأجرى جيربر وكلبترك (Crober and Kilpatrick, 2008) دراسة في الولايات المتحدة تهدف إلى مناقشة الأدب النظري المنشور حول قيم القيادة المؤسسية في قطاع الخدمات الصحية الأمريكية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهجية البحث النوعي المعتمد على الكتب والدراسات التي أجريت حول الموضوع، والبالغ عددها 27 كتاباً ودراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها: اعتبار القيم من أهم ركائز نجاح القائد في عمله، وأن القيادة بالقيم تساهم بتشكيل ثقافة خاصة للقطاع الصحي، وتؤدي ممارسة القيادة بالقيم لنجاح المؤسسة، وأن القائد يمارس في القطاع الصحي الأمريكي نوعين من القيم هما: القيم المهنية والقيم الشخصية، كما بينت النتائج ضآلة الإطار النظري المنشور حول الإدارة بالقيم بشكل عام، وفي القطاع الصحي بشكل خاص.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية يظهر أن الدراسة الحالية تتفق مع كل من دراسة كيست (Keast,1995)، ودراسة (البداينة والعضايلة،1996)، ودراسة (الحنيطة،2003) ودراسة (الحوامدة،1996) ودراسة جيربر وكلبترك (Crober and Kilpatrick, 2008)، ودراسة (الأحمدي،2007) ودراسة (العلياني،2008) ودراسة (آل ياسين،2010) في كونها تدرس القيم وعلاقتها بالقيادة .

كما أنها تتفق مع دراسة (غزيوات،2005)، ودراسة (جان،2009)، ودراسة (الحكمي،2009) في كونها تبحث الكفاءة وأهميتها ودورها في التطوير والتحسين بما يضمن نجاح وتميز المؤسسات.

أما التمايز والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيكمن في أن بعض الدراسات السابقة التي أجريت قد تناولت قوة اتجاه النظريات القيادية في توجيه سلوك القائد التربوي كدراسة بيس وجيمس (Bees, 2002). وبعضها قد تناولت أثر القيم الشخصية والقيم التنظيمية على أداء العاملين كدراسة (الحنيطي،2003)، ودراسة (الزهراني،2009).

وهناك دراسات بحثت في أنماط القيادة لدى الأكاديميين والإداريين كدراسة (الجهيني،2010) ومن هذه الدراسات من بحثت في المقارنة بين مجتمعين من حيث القيم كدراسة (البداينة والعضايلة،1996) ودراسة (الإبراهيم،2005) أما الدراسات التي بحثت في موضوع الكفاءة فقد تناولتها من جانب الكفايات التدريسية والمهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي، وأخرى بحثت الكفاءة في مجتمعات غير التربوية كدراسة (الحنيطة،2003) ودراسة (آل ياسين،2010).

ومن خلال ما سبق فإنَّه يمكن الإشارة إلى عدد من الميزات التي تميز هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة وهي:

1. إنَّ هذه الدراسة قامت بقياس القيم والكفاءة لدى القيادات التربوية في الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2 . إنَّها بحثت علاقة القيم الدينية بالكفاءة القيادية لدى القادة في مجتمع الجامعات كمؤسسات تربوية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمَّن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة من حيث مجتمعها، وعينتها، والأداة التي تم استخدامها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص نتائج الدراسة، وفيما يأتي عرضاً لذلك.

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المصادر والمراجع لاستقصاء المعارف والمعلومات المتعلقة بالقيم، والكفاءة القيادية لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليل نتائجها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة ولكونه أنسب الطرق لتحقيق أهدافها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (6389) عضو هيئة تدريس، وذلك حسب إحصائيات عام 2011/ 2010.

3.3 عينة الدراسة:

تكوَّنت عينة الدراسة من ثلاث جامعات، تم اختيارها بطريقة قصدية وهي: جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك كعينة متيسرة، وبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات (2660) عضو هيئة تدريس، حيث تم اختيار أفراد العينة من هذه الجامعات والبالغ عددهم (339) عضو هيئة تدريس بطريقة

طبقية عشوائية حسب الرتب الأكاديمية والجنس والكلية، وبنسبة (12%). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	285	339
	أنثى	54	
الجامعة	مؤتة	70	339
	الأردنية	155	
	اليرموك	114	
الرتبة	أستاذ مساعد	87	339
	أستاذ مشارك	83	
	أستاذ	169	
الكلية	علمية	175	339
	إنسانية	164	

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تقيس درجة التزام القادة التربويين بالقيم الدينية وتأثير ذلك الالتزام على كفاءتهم القيادية. وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة والمتعلقة بالقيم والكفاءة القيادة التربوية كدراسة (العواملة،1993)، ودراسة (الغزيوات،2005)، ودراسة (رجب،2006)، ودراسة (تشارلز فرانسيس روي،2002). وتمت صياغة (31) فقرة تقيس الكفاءة القيادية من نوع ليكرت الرباعي، كما يأتي (دائماً) وأعطيت (4) درجات، و(غالباً) وأعطيت (3) درجات، و(أحياناً) وأعطيت درجتان، و(نادراً) وأعطيت درجة واحدة، وقد قسمت على ثلاثة أبعاد هي بعد الكفاءة الإدارية، بعد الكفاءة الفنية وبعد الكفاءة المالية، وكذلك تمت صياغة (31) فقرة تقيس القيم الدينية

من نوع ليكرت الرباعي، (دائماً) وأعطيت (4) درجات، و(غالباً) وأعطيت (3) درجات، و(أحياناً) وأعطيت درجتان و(نادراً) وأعطيت درجة واحدة، والملحق (أ) يبن الاستبانة بصورتها الأولية.

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بما يلي:

1. **صدق المحكمين**: حيث تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال القيادة التربوية حسب الملحق (ج) للحكم على صدق محتوى الأداة للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم من حيث ملائمة الفقرات وصياغتها ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي صنفت ضمنه، وتم اعتماد نسبة اتفاق (80%) من المحكمين لتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الإستبانة. وتم تعديل بعض الفقرات وحذف فقرة واحدة فقط بالاعتماد على ملاحظات المحكمين، وتكونت فقرات الكفاءة القيادية بعد التحكيم من (31) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد وعلى النحو الآتي:

   1. بعد الكفاءة الإدارية ويتكون من (12) فقرة.
   2. بعد الكفاءة الفنية ويتكون من (10) فقرات.
   3. بعد الكفاءة المالية ويتكون من (9) فقرات.

وأصبحت فقرات القيم الدينية (31) فقرة، والملحق (ب) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

2. **الاتساق الداخلي للكفاءة القيادية**:

تم حساب معامل الارتباط بين أداء الأفراد على كل فقرة وبين أدائهم على المجال التي تنتمي له والجدول (2) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (2)

معامل الارتباط بين الأداء على كل فقرة و الأداء على المجال

مجال الكفاءة الإدارية		مجال الكفاءة الفنية		مجال الكفاءة المالية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.64 (**)	1	0.63 (**)	1	0.50 (*)
2	0.64 (**)	2	0.47(*)	2	0.72 (**)
3	0.77(*)	3	0.52 (**)	3	0.64 (**)
4	0.48 (**)	4	0.43(*)	4	0.59(**)
5	0.74 (**)	5	0.73(**)	5	0.43 (*)
6	0.66(*)	6	0.55(**)	6	0.89 (**)
7	0.72 (**)	7	0.60(**)	7	0.42 (*)
8	0.64 (**)	8	0.59 (**)	8	0.72 (**)
9	0.47(*)	9	0.66 (**)	9	0.82 (**)
10	0.64 (**)	10	0.64(**)		
11	0.54 (**)				
12	0.59(*)				

يتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)، وهذا يدل على أن كل فقرة تقيس ما يقيسه المجال الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل الارتباط بين أداء الأفراد على المجال وعلى العلامة الكلية والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (3)

معامل الارتباط بين أداء الأفراد على كل مجال وبين أدائهم على الأداة ككل

المجال	معامل الارتباط
الكفاءة الإدارية	0.73(**)
الكفاءة الفنية	0.70(**)
الكفاءة المالية	0.81(**)

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01)، وهذا يدل على أن كل مجال يقـــيس ما تقيسه الأداة ككل.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها،وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول رقم (4)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغير	المجال	معامل الثبات
الكفاءة	الكفاءة الإدارية	0.84
	الكفاءة الفنية	0.76
	الكفاءة المالية	0.78
	الكلي	0.81
القيم الدينية		0.85

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة وهذا يدل على أن الأداة تتحقق بها خاصية الثبات. و للحكم على درجة التقدير استخدمت المعادلة الآتية:

1 = 1-4

أي تم تقسيم المسافة بين أكبر قيمة (4) وأصغر قيمة (1) على التدريج إلى ثلاث مسافات متساوية، وبناء على ذلك فإنه:

1. إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة أكبر من(3) فيكون التقدير مرتفعاً.
2. إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة من (3- 2) فيكون التقدير متوسطاً.
3. إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أقل من (2) فيكون التقدير منخفضاً.

7.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات الديمغرافية:

1. **النوع الاجتماعي**: وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. **الجامعة**: وله ثلاث فئات (اليرموك، الأردنية، مؤتة).
3. **الرتبة الأكاديمية**: وله ثلاث فئات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
4. **الكلية**: وله فئتان (العلمية، الإنسانية).

المتغير المستقل: الالتزام بالقيم الدينية

المتغير التابع: كفاءة القيادات التربوية.

8.3 المعالجات الإحصائية:

تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتمت معالجتها بالرزمة الإحصائية (SPSS)، وتم استخدام ما يلي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد.
2. للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار (ت).
3. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون).

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء أسئلتها والتي هدفت التعرف إلى درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقة هذا الالتزام بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها. وتم عرض النتائج حسب أسئلة الدراسة.

1.4 عرض النتائج:

السؤال الأول: ما درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن
السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لدرجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يتحلى بالأخلاق الفاضلة	3.23	0.81	1	مرتفعة
6	يهتم بمظهره وهندامه	3.17	0.82	2	مرتفعة
1	لديه إحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.	3.09	0.86	3	مرتفعة
12	لبق في تعامله	3.04	0.86	4	مرتفعة
11	لديه الثقة العالية بالنفس	3.03	0.87	5	مرتفعة
5	يتواضع في تعامله مع الآخرين	3.01	0.90	6	مرتفعة
18	يتصف الهدوء والاتزان وضبط النفس	2.99	0.85	7	متوسطة
3	يحسن في تصرفاته بالمواقف المختلفة	2.99	0.83	7	متوسطة

24	يتصف بالنزاهة	2.97	0.95	8	متوسطة
7	يحترم خصوصية العاملين بما لا يؤثر على إنجاز العمل.	2.97	0.86	8	متوسطة
13	يقوم بأداء العمل بإخلاص	2.96	0.92	9	متوسطة
8	يتميز بالقدوة الحسنة في سلوكه الشخصي والمهني مع العاملين	2.92	0.93	10	متوسطة
16	يثابر في سبيل التميز والتقدم	2.89	0.87	11	متوسطة
21	يتصف بالبشاشة وطلاقة الوجهة	2.89	0.90	11	متوسطة
22	يصبر ويتحمل مشاق العمل في سبيل تحقيق الأهداف	2.89	0.87	11	متوسطة
25	يتصف بالعقلية المنظمة	2.89	0.88	11	متوسطة
15	يتصف بالعفو والصفح عند المقدرة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل	2.89	0.90	11	متوسطة
26	يترفع عن سفاسف الأمور وصغائرها	2.88	0.91	12	متوسطة
19	يتصف بالحزم والجدية	2.87	0.84	13	متوسطة
17	يقول كلمة الحق	2.86	0.91	14	متوسطة
23	يصدق في القول والفعل	2.86	0.93	14	متوسطة
29	لديه إيمان بالتغير ويعمل من أجله	2.83	0.94	15	متوسطة
28	يمتلك المقدرة على التعامل مع الآراء النقدية البناءة	2.80	0.90	16	متوسطة
4	لديه الاستعداد للبذل والتضحية في سبيل إنجاح العمل	2.80	0.95	16	متوسطة
9	يقدم النصح للعاملين	2.80	0.92	16	متوسطة
27	يتصف بالبصيرة (الفطنة وبعد النظر)	2.79	0.91	17	متوسطة
10	يعمل بمبدأ العدالة والمساواة	2.77	0.95	18	متوسطة
14	لديه ثقة عالية بالمرؤوسين وقدراتهم وآرائهم	2.76	0.86	19	متوسطة
20	يتصف بالإيثار	2.69	0.95	20	متوسطة
30	يسلم المناصب القيادية للعاملين وفقاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص	2.60	1.02	21	متوسطة
الكلي		2.81	0.68		متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن الفقرات (12.11.6.5.2.1) كان تقديرها مرتفعاً، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة رقم (2) والتي تنص (يتحلى بالأخلاق الفاضلة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.23) بانحراف معياري (0.81)، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (30) والتي تنص (يسلم المناصب القيادية للعاملين وفقاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.60) بانحراف معياري (1.02)، والتقدير الكلي كان متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.81) بانحراف معياري (0.68).

السؤال الثاني: ما درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات كل مجال وللكلي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الكفاءة الإدارية	2.83	0.66	1	متوسطة
الكفاءة الفنية	2.60	0.68	2	متوسطة
الكفاءة المالية	2.50	0.69	3	متوسطة
الكلي	2.66	0.62		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن جميع المجالات كان تقديرها متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.66) والانحراف المعياري 0.62، وأعلى تقدير كان لمجال الكفاءة الإدارية حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (2.83) والانحراف معياري (0.66)، وكانت قيمة المتوسط الحسابي لمجال الكفاءة الفنية (2.60) والانحراف المعياري (0.68) وأقل تقدير كان لمجال الكفاءة المالية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (2.50) والانحراف معياري (0.69)K

والتقدير الكلي كان متوسط وكانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (2.66)، والانحراف معياري (0.62).

وكانت النتائج لفقرات كل مجال (الكفاءة)على النحو الآتي:

أولاً: الكفاءة الإدارية

ظهرت في الجدول (7) النتائج المتعلقة بالكفاءة الإدارية، حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الكفاءة الإدارية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يبذل الجهود لتحقيق الأهداف الجامعية	3.06	0.76	1	مرتفعة
5	يستخدم السلطة الإدارية الممنوحة دون مغالاة أو تشدد	2.97	0.85	2	متوسطة
2	يستعمل سياسة الباب المفتوح حيث الأخذ بالمقترحات	2.93	0.90	3	متوسطة
4	يقوم أداء العاملين بأسلوب موضوعي	2.82	0.85	4	متوسطة
10	يمتلك المقدرة على تحديد الأولويات والالتزام بها	2.82	0.83	4	متوسطة
11	يمتلك المقدرة على احتواء المشكلات بين العاملين	2.81	0.84	5	متوسطة
12	يمتلك المقدرة على تقديم المقترحات التي تساعد على النهوض بالعمل	2.81	0.80	5	متوسطة
6	يشجع المبادرة والابتكار ويقدر العمل المبدع والمميز	2.78	0.90	6	متوسطة
8	مرن في تنفيذ الإجراءات والسياسات الإدارية الجامعية	2.77	0.86	7	متوسطة
3	يهتم بالتقارير الدورية بشكل معقول دون إفراط أو تفريط.	2.76	0.79	8	متوسطة
9	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين	2.73	0.82	9	متوسطة
7	يتواصل مع العاملين من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات لتلمس حاجاتهم والاستماع لمطالبهم	2.66	0.93	10	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (1) والتي تنص (يبذل الجهود لتحقيق الأهداف الجامعية) كان تقديرها مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.06) والانحراف المعياري (0.76)، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (7) والتي تنص (يتواصل مع العاملين من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات لتلمس حاجاتهم والاستماع لمطالبهم) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.66)، والانحراف المعياري (0.93).

ثانياً: مجال الكفاءة الفنية

ظهرت في الجدول (8) النتائج المتعلقة بالكفاءة الفنية، حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الكفاءة الفنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	يحرص على توجيه ودعم وتسهيل العمل الآخرين	2.74	0.85	1	متوسطة
7	يعمل على جعل الجامعة مركز تطوير ونقطه انطلاق لإحداث التغير	2.69	0.86	2	متوسطة
2	يحرص على إقامة علاقات أكاديمية مع جامعات أخرى	2.68	0.85	3	متوسطة
1	يعمل على توجيه البحوث العلمية بما يخدم الجوانب التطبيقية	2.67	0.89	4	متوسطة
8	ينمي روح العمل الجماعي لدى العاملين للمشاركة في حمل أعباء أمانة المسؤولية	2.66	0.87	5	متوسطة
4	يعمل على إشاعة روح التنافس العلمي والأكاديمي المنظم بين الطلبة.	2.64	0.89	6	متوسطة
5	يحرص على توفير المراجع لجميع التخصصات العلمية والإنسانية للطلبة والمستفيدين	2.63	0.88	7	متوسطة
3	يشجع حركة التأليف لمختلف مجالات المعرفة	2.58	0.89	8	متوسطة

9	يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي	2.39	0.93	9	متوسطة
10	يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول ما يتعلق بالرضا الوظيفي	2.28	0.97	10	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أنَّ جميع الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة رقم (6) والتي تنص (يحرص على توجيه ودعم وتسهيل العمل للآخرين) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.74)، والانحراف المعياري (0.85)، و أقل تقدير كان للفقرة رقم (10) والتي تنص (يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول ما يتعلق بالرضا الوظيفي) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.28)، والانحراف المعياري (0.97).

ثالثاً: الكفاءة المالية

ظهرت في الجدول (9) النتائج المتعلقة بالكفاءة المالية، حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال الكفاءة المالية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	يحرص على تحسين الوضع المادي للجامعة	2.69	0.87	1	متوسطة
2	يستخدم المخصصات المالية بحكمة واقتصاد	2.66	0.88	2	متوسطة
1	يعمل على توظيف الموارد المالية للارتقاء بالعملية التعليمية.	2.64	0.88	3	متوسطة
4	يحرص على تحسين الوضع المادي للعاملين في الجامعة.	2.56	0.95	4	متوسطة
5	يضع خطط استثمارية لخدمة الجامعة.	2.42	0.90	5	متوسطة

9	يدعم التخصصات التطبيقية والمهنية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل المحلي	2.41	0.85	6	متوسطة
8	يعمل على إعداد الطاقة العاملة المؤهلة الخبيرة باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية	2.40	0.87	7	متوسطة
6	يعمل على المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.	2.36	0.85	8	متوسطة
7	يحرص على ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي.	2.33	0.88	9	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن جميع الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأكبر تقدير كان للفقرة رقم (3) والتي تنص (يحرص على تحسين الوضع المادي للجامعة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.69) والانحراف المعياري (0.87)، وأقل تقدير كان للفقرة رقم (7) والتي تنص (يحرص على ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.33) والانحراف المعياري (0.88).

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \le 0,05$) **في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس و الجامعة و الكلية والرتبة الأكاديمية)؟**

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير على درجة كفاءة القادة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- **بالنسبة للجنس:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاءة القادة حسب متغير الجنس والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاءة القيادات

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة الإدارية	ذكر	2.85	0.68
	أنثى	2.71	0.58
	الكلي	2.83	0.66
الكفاءة الفنية	ذكر	2.60	0.69
	أنثى	2.58	0.63
	الكلي	2.60	0.68
الكفاءة المالية	ذكر	2.50	0.69
	أنثى	2.46	0.69
	الكلي	2.50	0.69
الكلي	ذكر	2.67	0.63
	أنثى	2.60	0.55
	الكلي	2.66	0.62

يتبين من الجدول (10) وجود اختلاف ظاهري في قـيم الأوسـاط الحـسابية لدرجة كفاءة القيادات التربوية حسب متغير الجنس، ولمعرفة إذا كانت هذه الفـروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس على كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس على كفاءة القيادات التربوية

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.01	0.12	0.30

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية مــن وجهــة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة للجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة كفـــاءة القادة حسب متغير الجامعة والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كفاءة القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجامعة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة الإدارية	مؤتة	2.89	0.64
	الأردنية	2.79	0.67
	اليرموك	2.84	0.67
	الكلي	2.83	0.66
الكفاءة الفنية	مؤتة	2.70	0.67
	الأردنية	2.56	0.69
	اليرموك	2.59	0.68
	الكلي	2.60	0.68
الكفاءة المالية	مؤتة	2.52	0.79
	الأردنية	2.48	0.67
	اليرموك	2.50	0.66
	الكلي	2.50	0.69
الكلي	مؤتة	2.72	0.63
	الأردنية	2.63	0.61
	اليرموك	2.66	0.61
	الكلي	2.66	0.62

يتبين من الجدول (12) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوســاط الحــسابية لمستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الجامعة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجامعة على كفاءة القيادات التربويــة، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجامعة على كفاءة القيادات التربوية

قيمة ولكس لاميدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.99	0.74	0.17

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنيــة مــن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الجامعة.

بالنسبة للكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لمــستوى كفــاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاءة القادة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الكلية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة الإدارية	علمية	2.79	0.63
	إنسانية	2.84	0.68
	الكلي	2.83	0.66
الكفاءة الفنية	علمية	2.57	0.66
	إنسانية	2.61	0.69
	الكلي	2.60	0.68
الكفاءة المالية	علمية	2.48	0.70
	إنسانية	2.50	0.69
	الكلي	2.50	0.69
الكلي	علمية	2.63	0.61
	إنسانية	2.67	0.62
	الكلي	2.66	0.62

يتبين من الجدول (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوســاط الحــسابية لمستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تــم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الكلية على كفــاءة القيــادات التربويــة، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الكلية على كفاءة القيادات التربوية

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.00	0.11	0.85

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية مـن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية.

بالنسبة للرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة الأكاديمية والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كفاءة القيادات التربوية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة الإدارية	أستاذ مساعد	2.78	0.70
	أستاذ مشارك	2.92	0.64
	أستاذ	2.81	0.65
	الكلي	2.83	0.66
الكفاءة الفنية	أستاذ مساعد	2.55	0.70
	أستاذ مشارك	2.71	0.70
	أستاذ	2.57	0.66
	الكلي	2.60	0.68
الكفاءة المالية	أستاذ مساعد	2.40	0.75
	أستاذ مشارك	2.70	0.68
	أستاذ	2.45	0.65
	الكلي	2.50	0.69
الكلي	أستاذ مساعد	2.60	0.64
	أستاذ مشارك	2.79	0.61
	أستاذ	2.62	0.60
	الكلي	2.66	0.62

يتبين من الجدول (16) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة الأكاديمية،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة الأكاديمية على كفاءة القيادات التربوية، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة الأكاديمية على كفاءة القيادات التربوية

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.99	0.74	0.02

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي لكل مجال وللكلي والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على كفاءة القيادات التربوية

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	الكفاءة الإدارية	0.99	2	0.05	1.11	0.33
	الكفاءة الفنية	1.34	2	0.67	1.43	0.24
	الكفاءة المالية	4.76	2	2.38	5.02	0.01
	الكلي	1.93	2	0.96	2.53	0.08
الخطأ	الكفاءة الإدارية	15.94	336	0.45		
	الكفاءة الفنية	16.49	336	0.47		
	الكفاءة المالية	16.08	336	0.47		
	الكلي	13.18	336	0.38		
المجموع	الكفاءة الإدارية	150.93	338			
	الكفاءة الفنية	158.83	338			
	الكفاءة المالية	163.83	338			
	الكلي	130.11	338			

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على مجال الكفاءة المالية فقط، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، والجدول (19) يبين نتائج ذلك .

الجدول رقم (19)

نتائج مقارنات شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على كفاءة القيادات التربوية

المجال	الوسط (1)	الوسط (2)	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
الكفاءة المالية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	0.30	0.02
		أستاذ	0.05	0.88
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.25	0.02

يتبين من الجدول (19) أن الفروق كانت بين ذوي رتبة الأستاذ المساعد وبين ذوي رتبة الأستاذ المشارك ولصالح ذوي رتبة الأستاذ المشارك ، وكانت الفروق كذلك بين ذوي رتبة الأستاذ وبين ذوي رتبة الأستاذ المشارك ولصالح ذوي رتبة الأستاذ المشارك.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0,05) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية تُعزى لمتغيرات (الجنس و الجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة على السؤال تم دراسة أثر كل متغير لوحده على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

بالنسبة للنوع الاجتماعي:

تم إجراء اختبار (ت) لدراسة أثر الجنس على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (20)

نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	2.92	0.72	0.60	337	0.55
الاجتماعي	أنثى	2.85	0.67			

يتبين من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة للجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام القيـــادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية مـــن وجهـــة نظـــر أعـــضاء الهيئـــة التدريسية حسب متغير الجامعة والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية حسب متغير الجامعة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤتة	2.96	0.77
الأردنية	2.90	0.70
اليرموك	2.89	0.70
الكلي	2.91	0.71

يتبين من الجدول (21) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوســـاط الحـــسابية لدرجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية حـــسب متغيـــر الجامعة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعـــات الأردنيـــة بالقيم الدينية، والجدول (22) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	0.22	2	0.11	0.21	0.81
الخطأ	17.37	336	0.51		
المجموع	17.59	338			

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى الدلالة (α≥0.05) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بـــالقيم الدينية تُعزى لمتغير الجامعة.

بالنسبة للكلية:

تم إجراء اختبار (ت) لدراسة أثر الكلية على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حـــسب متغير الكلية والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (23)

نتائج اختبار (ت) لأثر الكلية على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكلية	علمية	2.92	0.64	0.21	337	0.83
	إنسانية	2.90	0.74			

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـــستوى الدلالة (α≥0.05) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بـــالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الكلية.

بالنسبة للرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام القيـــادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية مـــن وجهـــة نظـــر أعـــضاء الهيئـــة التدريسية حسب متغير الرتبة والجدول (24) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية حسب متغير الرتبة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ مساعد	2.84	0.75
أستاذ مشارك	3.05	0.67
أستاذ	2.87	0.71
الكلي	2.91	0.71

يتبين من الجدول (24) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية حسب متغير الرتبة،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية، والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة على درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	2.03	2	1.15	2.28	0.10
الخطأ	17.29	336	0.50		
المجموع	17.59	338			

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية تعزى لمتغير الرتبة.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفراد عينة الدراسة، الجدول (26) يبين نتائج ذلك .

الجدول رقم (26)

قيم معاملات الارتباط بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية

المجال	معامل الارتباط
الكفاءة الإدارية	**0.79
الكفاءة الفنية	**0.74
الكفاءة المالية	**0.69
الكلي	**0.82

يتبين من الجدول (26) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.69–0.82) وكانت أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين مجال الكفاءة المالية والكفاءة الإدارية، وأعلى قيمة لمعاملات الارتباط كانت بين الدرجة الكلية لالتزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية والكفاءة القيادية، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية زادت كفاءتهم القيادية.

4 .2 **مناقشة النتائج:**

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقديرات الفقرات لالتزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات التي تقيس درجة الالتزام بالقيم الدينية (2.81) والانحراف المعياري (0.68) كم هو مبين في الجدول (5) مما يدل على التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية إلى حد ما، وذلك لإدراك بعض هذه القيادات لأهمية القيم الدينية، وأن القيم الدينية أصبحت تمثل إطاراً مرجعياً إلى حد ما لسلوك القيادات التربوية في الجامعات الرسمية في الأردن.

أما الفقرة (يتحلى بالأخلاق الفاضلة) والتي حصلت على أعلى تقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23) والانحراف المعياري (0.81) كما هو مبين في الجدول (5)، فقد يعزى ذلك التميز الخلقي إلى المنسوب الإيماني والاعتقاد الجازم لدى القادة، أنَّ التحلي بمثل هذه الأخلاق هي استجابة للنداء الرباني الذي يُعدُّ منهج حياة، والذي يترتَّب على ممارسته سعادة في الدنيا وفلاح في الآخرة، ولعلَّ هذا الأمر من أعظم مقوِّمات ودوافع التحلِّي بالأخلاق الفاضلة، كما أنَّه قد يعزى ذلك إلى محاولة القادة تمثُّل بعض النظريات الحديثة والتي تركز على دور العلاقات الإنسانية والأخلاق الفاضلة في تميز أداء القادة ومؤسساتهم، كالقيادة الخلقية مثلاً.

أما الفقرة التي حصلت على أقل تقديراً فهي(يسلم المناصب القيادية للعاملين وفقاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) والانحراف المعياري (1.02) كما هو مبين في الجدول (5)، وهي ليست ضعيفة، وإنما جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى إلى أن القادة يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية المتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف والتي بدورها تدفعهم بل وقد تجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية على حساب الآخرين، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الأردني والذي يفرض في بعض الحالات أن يتم تقسيم المناصب مناطقياً أو فئوياً، مما يلزم القائد التربوي بتجاوز مبدأ الكفاءة، وهذا ما أكدته دراسة (الحنيطي،2003)، حيث أظهرت نتائجها أن السبب الرئيسي في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد

الاجتماعية التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب، وإعطائهم الأولوية على حساب الآخرين.

والقيم الدينية قيم ثابتة مشتقة من العقيدة، فهي توجه المشاعر بحيث يتعين على من يلتزم بها أن يتوافق ويفكر في ضوئها قبل أن يعمل، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (الحنيطة،2003) إذ توصلت إلى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأفراد، ومع نتائج دراسة (الزهراني،2006) التي توصلت إلى أن القيم الشخصية والقيم التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحوامدة،2003) والتي توصلت إلى أن لدى المديرين الأردنيين تصورات بدرجة متوسطة عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات، وان قيم المديرين الشخصية والتنظيمية تنعكس على فاعليتهم في أدائهم لمهماتهم.

واختلفت مع نتائج دراسة (آل ياسين،2010)، حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة موجبة معنوية للقيم الأخلاقية والتنظيمية على كل من نمطي: الفريق والمتساهل، واختلفت مع نتائج دراسة (العلياني،2008) من أن درجة ممارسة القيم الإسلامية لدى المديرين في مدارس التعليم العام بمحافظة بلقران كانت عالية، وربما يعزى الاختلاف إلى اختلاف الفئة المستهدفة والبيئة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

أشارت نتائج جدول (6) إلى أن تقديرات عينة الدراسة لكفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بتقديرات متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.66) والانحراف المعياري (0.62). وحول ترتيب المجالات وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، حصل مجال الكفاءة الإدارية على أعلى تقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83) والانحراف المعياري (0.66)، وربما يعزى ذلك إلى حرص القيادات التربوية على بذل أقصى الجهود لرفع سوية المؤسسة من خلال صياغة أهدافها بصورة واضحة ومحددة، وتشجيع المبادرات والاقتراحات التي يتبناها

الأفراد، وإتباع سياسة الباب المفتوح، علاوة على إجراء المسوحات والتقييمات الشمولية . بينما حصل مجال الكفاءة المالية عل أقل تقدير حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.50) والانحراف المعياري (0.69).

وفقد احتلت فقرة "يبذل الجهود لتحقيق الأهداف الجامعية" أعلى درجة ممارسة لقادة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) والانحراف المعياري (0.76) كما هو مبين في الجدول (7) ولعل ذلك يعزى إلى إدراك ووعي بعض القيادات التربوية لحجم المسؤولية التي أنيطت بهم، بالإضافة إلى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الجامعة، وجعلها مقياس لنجاح المؤسسة، وأن نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وقد ظهر ذلك من خلال استجابات عينة الدراسة.

في حين عدت الفقرة "يتواصل مع العاملين من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات لتلمس حاجاتهم والاستماع لمطالبهم" الأقل ممارسة لدى القيادات التربوية في الجامعات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.66) والانحراف المعياري (0.93) كما هو مبين في الجدول (7) وربما يعزى ذلك إلى ضيق وقت القيادات، وتزاحم المهام، وكثرة الانشغالات. وربما لأن الاجتماعات لا تعقد بشكل دوري بل عند الحاجة إليها فقط لوضوح المهام، وتوزيع الأدوار.

أما فيما يتعلق بمجال الكفاءة الفنية فقد احتلت فقرة" يحرص على توجيه ودعم وتسهيل العمل للآخرين" أعلى درجة ممارسة لقادة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74) والانحراف المعياري (0.85) كما هو مبين في الجدول (8)، ولعل ذلك يعزى إلى مرونة النمط القيادي لدى القائد التربوي في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد **من** أجل تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة. وربما يعزى ذلك أن من المهام المناطة بإداري الجامعة تسهيل العمل للآخرين وتقديم العون لهم، خاصة وأن المناصب الإدارية في الجامعة لها مدة معينة، وبالتالي فهي تتم بشكل دوري في أغلب الأحيان، مما يدفع القيادي لأن يكون مسهلاً للعمل وداعماً لزملائه.

أما حصول الفقرة (يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) على أقل تقدير وبمتوسط حسابي (2.28) وانحراف المعياري (0.97) كما هو مبين في الجدول(8)، فلعل ذلك يعزى إلى محدودية اهتمام القيادات التربوية في ميول واتجاهات واهتمامات العاملين، وربما يعزى إلى تشابه المناخ التنظيمي في الجامعات، أو الاتفاق المسبق على المهام الموكلة لجميع العاملين، ووضوح الأدوار والواجبات، فلا يرى القادة ضرورة لإجراء مثل هذه الاستطلاعات.

أما بالنسبة لمجال الكفاءة المالية، فقد حصلت الفقرة (يحرص على تحسين الوضع المادي للجامعة) في هذا المجال على أعلى تقدير، وبمتوسط حسابي (2.69) وانحراف المعياري (0.87) كما هو مبين في الجدول (9) ربما يعزى إلى أن القيادات التربوية في الجامعات الحكومية يبذلون جهودا من أجل تحسين الوضع المالي، لما له من دور كبير في تميز أداء الجامعة وإنجاح كثير من الأنشطة العلمية على اعتبار أنها من مهامه كقائد، وذلك من خلال محاولة كل من رئيس الجامعة أو عميد الكلية لجلب الدعم المالي لإقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات، وتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص، والمساهمة في توطين التقنية وتطويرها.

أما حصول الفقرة (ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي) على أقل تقدير وبمتوسط حسابي (2.33) وانحراف المعياري (0.88) كما هو مبين في الجدول (9)، فقد يعزى ذلك إلى ضعف المواءمة بين التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وإلى ضعف الارتباط بين التخطيط التربوي والتخطيط للقوى العاملة والذي ينبغي أن ينطلق من سياسات خطط التنمية، إذ لا بدَّ من أن يكون هناك رؤية واضحة عند المخططين للاحتياجات المستقبلية تمكن مؤسسات التعليم العالي من إعادة هيكلة وهندرة البرامج التعليمية وفقاً للمنظور المستقبلي للدولة. وقد يعزى إلى سرعة تغيير احتياجات سوق العمل وبطء استجابة مؤسسات التعليم العالي لهذا التغير. كما انه قد يعزى ذلك إلى ميول الطلبة لدراسة التخصصات الأدبية والإنسانية أكثر منه إلى التخصصات العلمية أو المهنية (التطبيقية) مما يفرز خريجين ليس لديهم خبرات

في المجالات التي يتطلبها سوق العمل المحلي، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على تنمية الاقتصاد المحلي، وربما يعزى ذلك إلى أن ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي ليس من مهام القائد التربوي بشكل مباشر، إذ أن طرح التخصصات الجديدة تبدأ من العميد ورئيس القسم ولكنها في النهاية من صلاحيات مجالس الجامعات ومجالس التعليم العالي وهيئة الاعتماد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq0,05$) في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس والجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية)؟

دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس ،وقد يعزى ذلك إلى أن الكفاءة القيادية مرتبطة بأداء القيادات التربوية والأداء يتأثر به كل عضو هيئة تدريس سواء أكان ذكرا أم أنثى على السواء، كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها.

ودلّت النتائج أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: الجامعة والكلية في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات التربوية من رؤساء جامعات وعمداء ورؤساء أقسام على إتباع سياسات متقاربة، كون هذه الجامعات تنطوي تحت مظلة التعليم العالي، علاوة على انفتاح هذه الجامعات على بعضها البعض من خلال المؤتمرات والندوات العلمية.

إلا أن النتائج قد دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة القيادات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال الكفاءة المالية لصالح الأستاذ المشارك، وربما يعزى ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من رتبة أستاذ مساعد يسعون في بداية حياتهم الأكاديمية إلى تطوير أنفسهم، وتحسين أداءهم أكاديمياً، والوصول إلى درجة عالية من الكفاءة العلمية مما يتطلب منهم الاهتمام العلمي والمعرفي، ففي

بداية تعيينهم ينشطون في الأداء الوظيفي لإثبات وجودهم في الأقسام التي تم تعينهم فيها، ففي مثل هذه الفترة قد يغلب الاهتمام العلمي على الاهتمام المادي، وقد يعزى ذلك إلى محدودية معرفتهم في الأمور المالية، بحكم فترة خدمته القصيرة في الجامعة إذا ما قورنت مع فترة الخدمة لكل من الأستاذ والأستاذ المشارك، أما عضو الهيئة التدريسية من رتبة أستاذ فقد وصل إلى أعلى رتبة أكاديمية، وربما تقلده مواقع مختلفة في الجامعة خلال فترة خدمته الجامعية والتي تزيد عن عشر سنوات، فيكون أقرب لمعرفة الظروف المالية الصعبة للجامعات، أما عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ مشارك فقد تجاوز مرحلة التثبيت وإثبات الذات، وبلغ من العلم والمعرفة مبلغاً، ولم يصل بعد إلى أعلى رتبة أكاديمية، فيبقى مهتما بالجانب المالي آملاً في تحسين وضعه المادي بما ينسجم مع وضعه الاجتماعي، أو أنه يبقى ينظر إلى الجانب المالي على أنه مهم في تميز الأداء العلمي حيث الحاجة إلى دعم بحوث الترقية والمشاركة في مشاريع البحث العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq0.05$) في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس والجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية)؟

دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لكل من المتغيرات: الجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية والجنس، وربما يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية ينظرون إلى درجة التزام القيادات التربوية بالقيم الدينية نظرة متشابهة؛ لكونها قيم ثابتة، مستمدة من الكتب السماوية، وقد يعزى ذلك إلى تقارب وجهات النظر بين أعضاء الهيئة التدريسية كونهم يحملون درجات علمية متقاربة ويعيشون ظروفاً متشابهة في البيئة الاجتماعية والثقافية والدينية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

دلت النتائج أن معاملات الارتباط جميعها بين درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية وكفاءتهم القيادية كانت موجبة، مما يدلل على أنه كلما زادت درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية بالقيم الدينية زادت كفاءتهم القيادية، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، فالقيم بشكل عام تمثل أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية، والبعد القيمي من أهم عناصر نجاح المؤسسات، وكلما زادت القيم الايجابية لدى القادة الإداريين، كلما أثر ذلك في كفاءة الإجراءات الإدارية، والقيم الدينية تنعكس بشكل مباشر على سلوك القيادات التربوية ومعتقداتهم وممارستهم داخل مؤسساتهم. وأنها لم تكن عبارة عن شعارات يرددها القادة في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، وإنما ظهرت في بعض قراراتهم الإدارية والفنية والمالية، وهذا ما لمسه أعضاء الهينة التدريسية في الجامعات الأردنية ومدى انعكاسها على الكفاءة القيادية، وقد ظهر ذلك من خلال استجابات عينة الدراسة.

3.4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من مناقشة ونتائج توصي الدراسة بالآتي:

1. عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمختلف المستويات في المؤسسات الحكومية من أجل غرس ثقافة تنظيمية تستند عل قيم دينية راسخة تشكل مرجعية يحتكم إليها الموظفون بكافة مستوياتهم الوظيفية.
2. توسيع نطاق الدراسة، كإجراء دراسة مماثلة من قبل الباحثين حول الالتزام بالقيم الدينية وأثره على كفاءة القيادات التربوية تشمل متغيرات وقطاعات أخرى واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات كتحليل المحتوى والمقابلة والملاحظة من أجل توظيف القيم الدينية في جميع المؤسسات الحكومية.

3. العمل على تعزيز الالتزام بالقيم الدينية بأكثر من الحالة المتوسطة مـــن خـــلال دعوة القيادات التربوية للعمل على إقامة الندوات والمؤتمرات التثقيفية من أجـــل بيان دور القيم الدينية في رفع الكفاءة القيادية، ومحاولة الحـــد مـــن المعوقـــات الاجتماعية كالعادات والتقاليد التي تقدم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على مستوى الكفاءة القيادية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أحمد، لطفي بركات (1983)، **القيم والتربية**، دار المريخ للنشر، الرياض.

آل ياسين، ملاذ محمد (2010)، **علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشئات الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، متوفر عبر الرابط:**

www.ao-academy.org/…/master_degree_letter_by_malath_al_yaseen

بتاريخ 4\4\2012 الساعة 11 مساء

إيمان، نور الدين، صورية، كحول (2008) **الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة**، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الشعبية جامعة محمد خيضر، بسكرة، متوفر عبر الرابط:

www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/…/efficacite_performance.doc

بتاريخ 4\4\2012 الساعة 10.45 مساء

بارنت بان (2005)، **الحياة الدينية في وقت حرج للتغيير الحاسم**. الجامعة الكاثوليكية الاسترالية، الرسائل الرقمية، متوفر عبر الرابط - 2000 www.rescand@-eda.au-2011 بتاريخ 1\7\2011 ، الساعة التاسعة والنصف صباحاً.

البداينة، ذياب، والعضايلة، علي (1996) قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية** ، مجلد (8) ص3-22.

البدري، طارق عبد الحميد (2001) **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر، عمان ، الأردن.

الإبراهيم، عدنان (2000)، مقارنة للمعايير والقيم والأعراف السائدة في جامعتي بغداد واليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين، **مجلة جامعة** دمشق، مجلد (16)، العدد (2) ، ص191-218.

الأحمدي، وفاء (2007)، **دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بلانكارد، كينيث ، كونور، مايكل (2002)، **الأخلاق الحديثة للإدارة والإدارة بالقيم**، ترجمة عدنان سليمان ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

بوش ، توني (2010)، **قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية**، ترجمة هاشم، رباب حسني،

تشارلز فرانسيس روي (2002) **درجة العلاقة بين القيم الأساسية والممارسات السائدة في مدارس المسيحية في استراليا**، متوفر عبر الرابط:

leader Doctoralwww.dcu.edu.an Research theises .

بتاريخ 2011\7\1، الساعة التاسعة والنصف صباحاً.

جان، خديجة محمد (2009)، كفايات تدريس عضو الهيئة التعليمية في الأقسام التربوية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا، **مجلة جامعة أم القرى**، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني ص، 107-123.

الجزائري، نزار هاشم (2003)، **القيم الاجتماعية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري**، ندوة الإدارة بالقيم ،الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المميز، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

الجهيني، خالد (2010)، **أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين فيها** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الكرك.

الحكمي، إبراهيم الحسن (2009) الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، كلية التربية، جامعة أم القرى، فرع الطائف، **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد (90). ص13-56.

حمادات، محمد حسن (2006)، **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمزاوي، رياض أمين (1989)، **تقويم كفاية المعلم في مراحل التعليم في دول الخليج العربي،** مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحنيطي، محمد فالح (2003)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، **دراسات العلوم الإدارية، المجلد** 30 العدد 1، ص398-415.

الحنيطة، خالد بن عبدالله (2003)، **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية في مدينة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

الحوامدة، نضال (2003)، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية** ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة.

الخزرجي، جمال بن عمار (2008)، **القيم الشخصية وكيفية اكتسابها، مدونة العلوم الإنسانية والإسلامية، متوفر عبر الربط:**
ibnalahmar.wordpress.com/2008/01/.../hello-world.
بتاريخ 4\4\2012 الساعة 11.15 مساءً

الخضر، زكريا علي (2008)، القيم الحضارية في قصة سيدنا سليمان عليه السلام مع ملكة سبأ، **المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية،** المجلد السادس، العدد الأول.

الخضر، عثمان حمود (2009)، الكفاءات القيادية كما يراها القادة ومرؤوسوهم في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت، **جريدة أفاق الكويت** العدد 908.

الخضيري، عبد العزيز (2011)، **التنمية والكفاءات القيادية،** متوفر عبر الرابط:
http://www.cib.gov.sa/reading_detail.php?reading_id=13
بتاريخ K2011/12/31 الساعة السادسة مساءً.

الخياط، عبد الكريم، ذياب، عبد الرحيم (1996)، نظام تقويم كفاءة المعلم أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت "دراسة تقويمية" **المجلة التربوية** العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، ص:26-78.

الدعيس، محمد ناجي (2008)، تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمـــداء للـــشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برامج تدريبي محوسب، أطروحـــة دكتوراه منشورة ، جامعة دمشق، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، المجلد السادس، العدد الأول.

دمعة، مجيد (1984)، **بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادات التربويـــة**، مكتـــب التربية العربي لدول الخليج.

الدوسري، محمد (2005)، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري**، الرياض ، السعودية.

الربيعي، صاحب، (2010)، **القيم الدينية والثقافية في المجتمع** حوار التمدن العدد 3127، متوفر عبر الرابط:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=229252#

بتاريخ 2012 \ 4\ 12 الساعة 3.15 مساء

رجب، زهرة عبد الهادي (2006)، فاعلية القيادة الإدارية في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي، **مجلة العلوم الإنسانية والتربوية**، المجلد السابع، العدد الرابع.

الزهراني، عبدالله أحمد (2009)، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقـــيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية - دراسة تحليليـــة، **جامعـــة أم القرى - مكة المكرمة**، متوفر عبر الرابط:

uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/.../res%203.doc

بتاريخ 2012 \ 4 \ 15 الساعة 11.40 مساء.

ستراك، رياض (2004)، **دراسات في الإدارة التربوية**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

أبو سن، أحمد إبراهيم، (1981)، **نظرية الإدارة في الإسلام**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

السويدان، طارق، وباشراحيل، فيصل (2004)، **صناعة القائد**، الرياض، مكتبة العبيكان.

الشوكاني، محمد علي، (1993) **نيل الأوطار**، الجزء الثامن، كتاب الأقضية والأحكام، ص294.

صدام، محمد (2003)، **الإدارة المعتمدة على القيم**، ندوة الإدارة بالقيم ،الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المميز، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

الطالب، هشام (1995)، **دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي**، عمان، الأردن.

طشطوش، هايل عبد المولى (2009)، **أساسيات في القيادة والإدارة**، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

الطراونة، تحسين أحمد، والصرايرة، أكثم (1998)، "القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك"، **مجلة جرش للبحوث والدراسات**، المجلد **الثاني**، العدد **الثاني**.

الطراونة، تحسين أحمد (2010)، **القيادة والأخلاق**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، متوفر عبر الرابط:

www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?43926. بتاريخ 2012 \ 4 \ 15 الساعة 12.05 مساء

عابدين، محمد عبـد القـادر،(2005)، **الإدارة المدرسـية**، دار الـشروق للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن. بتاريخ 2012 \ 4 \ 15 الساعة 12.15 مساء

عبد الجواد، محمد (2000)، **أسرار التميز الإداري والقيادي في حياة الرسول r** دار البشير الثقافية، القاهرة.

عبيدات، زهاء الدين (2001)، **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام**، دار البيارق للطباعة وللنشر، عمان، الأردن.

عساف، عبد المعطي (2005)، **نظرية (ا) للتفوق الاداري ـ نظرية الإدارة بالقيم**، المكتبة الوطنية، الأردن .

علوي، عادل عبد المجيد (2010)، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة عدن، **مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، المجلد **التاسع**، العدد **السابع عشر**، ص: 27-100.

العلياني، سعد (2008)، **درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام في بلقرن في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية. متوفر عبر الرابط:www.Eyefuqusa\ files thesis md 567.pds
بتاريخ 2012/4/15، الساعة 12:25 مساءً.

عياصرة، علي أحمد (2006)، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العواملة، نائل عبد الحافظ (1993)، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، دراسة مقارنة، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية، المجلد **الخامس**، العدد 2، ص387-420.

أبو العينين، علي خليل (1998)، **القيم الإسلامية والتربية**، مكتبة إبراهيم حلبي.

الغزيوات، محمد إبراهيم (2005)، تقويم الكفايات التدريسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة من وجهة نظر طلبة الدراسات الاجتماعية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة العشرون، **العدد الثاني والعشرون**، ص:140 – 157.

فتحي، محمد (2008)، **خلاصات إدارية**، دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع.

قائد، عباد عبده (2006)، **دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مصر، متوفر عبر الرابط:
www.**yemen-**nic.info/contents/studies/detail.php?ID=16441.
بتاريخ 2012 \ 4 \ 15 الساعة 50 .01 ليلاً.

القريوتي، محمد قاسم (2000)، **السلوك التنظيمي**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان-الأردن.

كردي، أحمد السيد (2010)، **الكفاءة الإدارية**. متوفر عبر الرابط:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/159256
. ليلاً55 :1501/2012/4، الساعة بتاريخ

كنعان، نواف (1995)، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

اللقاني، أحمد حسين (1984)، **القيم في العملية التربوية**، مؤسسة الخليج العربي.

الياس، طه الحاج (1984)، **الإدارة التربوية والقيادة**، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مجدلاوي، فاروق سعيد (1991)، **الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

محمود، عبد الوهاب (2002)، القيادة والعولمة منتديات أبو شمس.متوفر عبر الرابط:
http://sh22y.com/vb/t52193.html بتاريخ 22l4l2012 الساعة 11.48

المخلافي، محمد الخامس سعيد (2007)، **القيادة الإدارية التربوية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المساد، محمود (2003)، **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

المعايطة، سالم، (2007)، **الوجيز في القيادة الإدارية**، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ابن منظور (1997) **لسان العرب**، المجلد (الخامس)، مكتبة دار صادر.

النجار، فريد (2002)، **تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم**، المكتبة المصرية، الإسكندرية.

الهزايمة، وصفي (2004)، **القيادة وإدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (2003)، **القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري**، ندوة الإدارة بالقيم، الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المميز، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

ب - المراجع الأجنبية

Bess, (2002). **Leadership ambiguity in universities and K–12 schools and the limits**, 15 Feb 2002 of contemporary leader.shipheorylinkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984301 00090X

Ethical, Moral **lssuses in educational leadership international encyclopedia of education** , 2010 , page 717-723 R.J.starrah, L. langlois , p duignan.

Crober, D.R.S Osborne Kilpatrick, A.(2008), Establishing Values – Based Leadership and Values Systems in Health Care Organizations. **Journal of Health and Human Services Administration**, **2** (31):179-197.

Gill, HarjinderKaur .(2000) .**The relation between values and Organizational. Commitent : Multi dimensional perspective**.

Keast, David Alexander. (1995). **The decision-making and values of presidents in public colleges** , University of Aiberta. (Canada)>

William's Gardtr and Leros,J. (2005). Original development of leadership skills, **Journal of Leadership Quarterly**, Volume **16**, Number 3, United States NE Gallup Leadership Institute of the University of Nbarascal Nloln. The network has deployed 25/ April.

ملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة

الدكتور الفاضل: **حفظه الله**

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها " درجة التـــزام القيـــادات التربويـــة فـــي الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظـــر الهيئة التدريسية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة الماجـــستير فـــي الإدارة التربوية ، ولأغراض تلك الدراسة فإن الباحثة تضع بين يديكم هذه الاستبانة التي تتكون من قسمين:

القسم الأول: الكفاءة القيادية.

القسم الثاني: القيم الدينية.

ونظراً لما تتمتعون به من سعة الإطلاع وعمق الدراية في المجال التربوي فإن الباحثة تأمل تكرم حضرتكم بتحكيم أداة هذه الدراسة وإبداء وجهة نظركم في ضوء ما يأتي:

1. مدى انتماء الفقرة.
2. مناسبة الفقرة.
3. وضوح الصياغة.
4. تقديم الملاحظات التي تساعد في تطوير الأداة.

مع خالص الشكر والتقديروالله يحفظكم ويرعاكم

الباحثة: نائلة عبد السلام المحادين

القسم الأول: الكفاءة القيادية

المجال الأول: الكفاءة الإدارية

الرقم	الفقـــــــــــــرة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.1	يبذل الجهود لتحقيق الأهداف الجامعية بعد مناقشتها وتوضيحها للعاملين.								
.2	يستعمل سياسة الباب المفتوح حيث الأخذ بالمقترحات الإيجابية ويصغى إلى المشكلات من أجل تطوير وتحسين العمل.								
.3	يهتم بالتقارير الدورية بشكل معقول دون إفراط أو تفريط.								
.4	يقوم أداء العاملين بأسلوب موضوعي.								
.5	يستخدم السلطة الإدارية الممنوحة دون مغالاة أو تشدد.								
.6	يشجع المبادرة والابتكار ويقدر العمل المبدع والمميز .								
.7	يتواصل مع العاملين من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات لتلمس حاجاتهم والاستماع لمطالبهم.								
.8	لديه مرونة في تنفيذ الإجراءات والسياسات الإدارية الجامعية.								
.9	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.								

.10	يعمل على تحقيق الرضـــا الـــداخلي للعاملين.								
.11	لديه القدرة على تحديـــد الأولويـــات والالتزام بها.								
.12	لديه القدرة على احتواء المشكلات بين العاملين وذلك بتقديم المقترحات التـــي تساعد على النهوض بالعمل.								

المجال الثاني: الكفاءة الفنية

الرقم	الفقـــــــــــــــــرة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
1.	يعمل على توجيه البحوث العلميـة ممـا يخـدم الجوانب التطبيقية.								
2.	يحرص على إقامة علاقات أكاديمية مع جامعات محلية وعربية وعالمية.								
3.	يشجع حركة التأليف لمختلف مجالات المعرفة.								
4.	يعمـل علـى إشـاعة روح التنـافس العلمـي والأكاديمي المنظم بين الطلبة.								
5.	يحرص على توفير المراجع لجميع التخصصات العلمية والإنسانية للطلبة والمستفيدين.								
6.	يحرص على توجيـه ودعـم وتـسهيل العمـل الآخرين.								
7.	يعمل على جعل الجامعة مركز تطوير ونقطـه انطلاق لإحداث التغير .								
8.	ينمي روح العمـل الجمـاعي لـدى العـاملين للمشاركة في حمل أعباء أمانة المسؤولية.								
9.	يستخدم نظام الحـوافز المبنـي علـى فعاليـة المشاركة								
10.	يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول مـا يتعلق بالمناخ التنظيمي والرضاء الوظيفي والثقة بالتطور المستقبلي.								

المجال الثالث: الكفاءة المالية

الرقم	الفقـــــــــــــرة	مناسبة الفقرة		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		التعديل	الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.1	يعمل على توظيف المـــوارد الماليـــة للارتقاء بالعملية التعليمية.								
.2	يستخدم المخصصات الماليـــة بحكمـــة واقتصاد.								
3	يحرص على تحسين الوضـــع المـــادي للجامعة.								
4	يحرص على تحسين الوضـــع المـــادي للعاملين في الجامعة.								
5	يضع خططاً استثمارية لخدمة الجامعة.								
6	العمل على الموائمـــة بـــين مخرجـــات التعليم واحتياجات سوق العمل.								
7	الحرص على ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي.								
8	يعمل على إعداد الطاقة العاملة المؤهلة الخبيـــرة باعتبارهـــا مفتـــاح التنميـــة الاقتصادية								
9	يدعم التخصصات التطبيقيـــة والمهنيـــة التي تتوافق مع احتياجات سوق العمـــل المحلي.								

القسم الثاني: القيم الدينية

الرقم	الفقـــــــــــرة	مناسبة الفقرة		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		التعديل	الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.1	لديه الثقة الكاملة بالله سبحانه وتعالى.								
.2	لديه إحساس بالمسؤولية الملقـــاة علـــى عاتقه.								
.3	يتحلي بالأخلاق الفاضلة.								
.4	يحسن في تصرفاته بالمواقف المختلفة.								
.5	لديه الاستعداد للبذل والتـــضحية فـــي سبيل إنجاح العمل.								
.6	يتواضع في تعامله مع الآخرين.								
.7	يهتم بمظهره وهندامه.								
.8	يحترم خصوصية العـــاملين مـــا دام لا يؤثر على إنجاز العمل.								
.9	يتميز بالقـــدوة الحـــسنة فـــي ســـلوكه الشخصي والمهني مع العاملين.								
.10	يقدم النصح للعاملين								
.11	يعمل بمبدأ العدالة والمساواة.								
.12	لديه الثقة العالية بالنفس .								
.13	لبق في تعامله.								
.14	يقوم بأداء العمل بإخلاص.								
.15	لديه ثقة عالية بالمرؤوســين وقـــدراتهم								

	وآرائهم.								
.16	يتصف بالعفو والصفح عند المقدرة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.								
.17	يثابر في سبيل التميز والتقدم.								
.18	يقول كلمة الحق.								
.19	يتصف الهدوء والاتزان وضبط النفس وحسن التوجيه.								
.20	يتصف بالحزم والجدية .								
.21	يتصف بالإيثار.								
.22	يتصف بالبشاشة وطلاقة الوجه.								
.23	يصبر ويتحمل مشاق العمل في سـبيل تحقيق الأهداف.								
.24	يصدق في القول والفعل .								
.25	يتصف بالنزاهة.								
.26	يتصف بالعقلية المنظمة.								
.27	يترفع عن سفاسف الأمور وصغائرها.								
.28	يتصف بالبصيرة (الفطنة وبعد النظر)								
.29	يتحمل الآراء النقدية البناءة والقدرة على التعامل معها.								
.30	يتصف بالحماس والتفاني والرغبة فـي العمل.								
.31	لديه إيمان بالتغير ويعمل من أجله.								
.32	يسلم المناصب القيادية للعـاملين وفقـاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص.								

ملحق (ب)

أداة الدراسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور الفاضل: .... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها " درجة التـــزام القيـــادات التربويـــة فـــي الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظـــر الهيئة التدريسية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة الماجـــستير فـــي الإدارة التربوية. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئـــة الاســـتبانة المرفقـــة بكـــل موضوعية مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستكون لغايات البحث العلمي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير والله يحفظكم ويرعاكم

الباحثة : نائلة عبد السلام المحادين

القسم الأول : المعلومات الديموغرافية

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (√) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك.

1. **الجنس** : □ ذكر □ أنثى

2. **الجامعة** : □ مؤتة □ الأردنية □ اليرموك

3. **الكلية** : □ علمية □ إنسانية

4. **الرتبة الأكاديمية** : □ أستاذ □ أستاذ مشارك □ أستاذ مساعد

القسم الثاني: الكفاءة القيادية

يرجى قراءة كل فقرة من الفقرات الآتية ووضع إشارة (√) موازية للبديل الذي تراه يعبر عن درجة موافقتك للفقرة.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
.1	يبذل الجهود لتحقيق الأهداف الجامعية بعد مناقشتها وتوضيحها للعاملين.				
.2	يستعمل سياسة الباب المفتوح حيث الأخذ بالمقترحات الإيجابية ويصغى إلى المشكلات من أجل تطوير وتحسين العمل.				
.3	يهتم بالتقارير الدورية بشكل معقول دون إفراط أو تفريط.				
.4	يقوم أداء العاملين بأسلوب موضوعي.				
.5	يستخدم السلطة الإدارية الممنوحة دون مغالاة أو تشدد.				
.6	يشجع المبادرة والابتكار ويقدر العمل المبدع والمميز .				
.7	يتواصل مع العاملين من خلال عقد اللقاءتوالإجتماعات لتلمس حاجاتهم والاستماع لمطالبهم.				
.8	لديه مرونة في تنفيذ الإجراءات والسياسات الإدارية الجامعية.				
.9	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.				
.10	يعمل على تحقيق الرضا الداخلي للعاملين.				
.11	لديه القدرة على تحديد الأولويات والالتزام بها.				
.12	لديه القدرة على احتواء المشكلات بين العاملين وذلك بتقديم المقترحات التي تساعد على النهوض بالعمل.				

المجال الثاني: الكفاءة الفنية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
.1	يعمل على توجيه البحوث العلمية مما يخـدم الجوانب التطبيقية.				
.2	يحرص على إقامة علاقـات أكاديميـة مـع جامعات محلية وعربية وعالمية.				
.3	يشجع حركة التأليف لمختلف مجالات المعرفة.				
.4	يعمل علـى إشـاعة روح التنـافس العلمـي والأكاديمي المنظم بين الطلبة.				
.5	يحـرص علـى تـوفير المراجـع لجميـع التخصـصات العلميـة والإنـسانية للطلبـة والمستفيدين.				
.6	يحرص على توجيه ودعم وتـسهيل العمـل الآخرين.				
.7	يعمل على جعل الجامعة مركز تطوير ونقطه انطلاق لإحداث التغير .				
.8	ينمي روح العمل الجمـاعي لـدى العـاملين للمشاركة في حمل أعباء أمانة المسؤولية.				
.9	يستخدم نظام الحوافز المبنـي علـى فعاليـة المشاركة				
.10	يعمل على إجراء استطلاعات دورية حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي والرضـاء الـوظيفي والثقة بالتطور المستقبلي.				

المجال: الكفاءة المالية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
.1	يعمل على توظيف الموارد المالية للارتقاء بالعملية التعليمية.				
.2	يستخدم المخصصات المالية بحكمة واقتصاد.				
.3	يحرص على تحسين الوضع المادي للجامعة.				
.4	يحرص على تحسين الوضع المادي للعاملين في الجامعة.				
.5	يضع خطط استثمارية لخدمة الجامعة.				
.6	العمل على الموائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.				
.7	الحرص على ربط نظام التعليم بتنمية الاقتصاد المحلي.				
.8	يعمل على إعداد الطاقة العاملة المؤهلة الخبيرة باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية				
.9	يدعم التخصصات التطبيقية والمهنية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل المحلي.				

القسم الثالث: القيم الدينية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
.1	لديه إحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.				
.2	يتحلي بالأخلاق الفاضلة.				
.3	يحسن في تصرفاته بالمواقف المختلفة.				
.4	لديه الاستعداد للبذل والتضحية في سبيل إنجاح العمل.				
.5	يتواضع في تعامله مع الآخرين.				
.6	يهتم بمظهره وهندامه.				
.7	يحترم خصوصية العاملين ما دام لا يؤثر على إنجاز العمل.				
.8	يتميز بالقدوة الحسنة في سلوكه الشخصي والمهني مع العاملين.				
.9	يقدم النصح للعاملين				
.10	يعمل بمبدأ العدالة والمساواة.				
.11	لديه الثقة العالية بالنفس .				
.12	لبق في تعامله.				
.13	يقوم بأداء العمل بإخلاص .				
.14	لديه ثقة عالية بالمرؤوسين وقدراتهم وآرائهم.				
.15	يتصف بالعفو والصفح عند المقدرة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.				
.16	يثابر في سبيل التميز والتقدم.				
.17	يقول كلمة الحق.				
.18	يتصف الهدوء والاتزان وضبط النفس				

.19	يتصف بالحزم والجدية .					
.20	يتصف بالإيثار.					
.21	يتصف بالبشاشة وطلاقة الوجه.					
.22	يصبر ويتحمل مشاق العمــل فــي سبيل تحقيق الأهداف.					
23	يصدق في القول والفعل .					
.24	يتصف بالنزاهة.					
.25	يتصف بالعقلية المنظمة.					
26	يترفــع عــن سفاســف الأمــور وصغائرها.					
.27	يتصف بالبصيرة (الفطنــة وبعــد النظر)					
.28	يتحمل الآراء النقدية البناءة والقدرة على التعامل معها.					
.29	يتصف بالحماس والتفاني والرغبة في العمل.					
.30	لديه إيمان بالتغير ويعمل من أجله.					
.31	يسلم المناصب القيادية للعاملين وفقاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص.					

ملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين لأدوات الدراسة

قام بتحكيم أداة الدراسة أحد عشر محكماً من الأساتذة المختصين في التربية والقياس والتقويم وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول مدى انتماء الفقرة ومناسبتها ووضوح صياغتها، وتقديم التعديلات والملاحظات التي تساعد في تطوير الأداة.

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الكلية	الجامعة
1	أ.د. ملوح الخريشا	أصول تربية	العلوم التربوية	مؤتة
2	أ.د. حسن الطعاني	إدارة تربوية	العلوم التربوية	مؤتة
3	أ.د. عبد الفتاح الخليفات	إدارة تربوية	العلوم التربوية	مؤتة
4	أ.د. ساري سواقد	قياس وتقويم	العلوم التربوية	مؤتة
5	أ.د. سلامة طناش	إدارة تربوية	العلوم التربوية	الأردنية
6	د. علي الزعبي	أساليب تدريس	العلوم التربوية	مؤتة
7	د. صبري الطراونة	قياس وتقويم	العلوم التربوية	مؤتة
8	د. محمد الزبون	أصول تربية	العلوم التربوية	الأردنية
9	د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	التربية	اليرموك
10	د. حسين المومني	إدارة تربوية	العلوم التربوية	الأردنية
11	د. علي جبران	إدارة تربوية	التربية	اليرموك

ملحق (د)

المخاطبات الرسمية

بســـم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جـامـعـة مـؤتـة

مكتب الرئيس

Ref. :..............................

Date :..............................

الرقم : ٣٢٤٤٤

التاريخ : ...رجب/١٤٢٢هـ

الموافق : ...٢٠٠٢م

الدكتور عميد المحترم

تحية طيبة، وبعد:

يرجى تسهيل مهمة الطالبة نائلة عبد السلام المحادين، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير إدارة تربوية، في تطبيق استبانة دراستها الموسومة بـ : "درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"؛ على المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

واقبلوا الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالرحيم الحنيطي

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف ... ص.ب (٧) ... الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس ...
Mu'tah - Karak - Jordan - Tel. ... P.O.Box (7) Zip Code 61710 Fax ...
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

الرقم: ٢/١٠٠/٤٤٢١

التاريخ: ...

الموافق: ...

معالي الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة نائلة عبد السلام المحادين، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير إدارة تربوية، في تطبيق استبانة دراستها الموسومة بـ: "**درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**"؛ على المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم، وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالرحيم الحنيطي

الأستاذة عميد الكليات العلمية

لتسهيل مهمة الطالبة بعد الاطلاع على الاستبانة

[illegible]

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة		MUTAH UNIVERSITY
مكتب الرئيس		President Office

الرقم : ٢٤٤٤٤   Ref. :
التاريخ : ...   Date :
الموافق : ...

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك المحترم

تحية طيبة وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة نائلة عبد السلام المحادين، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير إدارة تربوية، في تطبيق استبانة دراستها الموسومة بـ: "درجة التزام القيادات التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية بالقيم الدينية وعلاقتها بكفاءاتهم القيادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" على المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم، وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالرحيم الحنيطي

مؤتة - الكرك - الأردن [illegible]
Al-Karak - Jordan Tel: [illegible] PO Box (7) Zip Code [illegible] Fax: [illegible]
[illegible] E-mail: [illegible]@mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية:
الاسم: نائله عبدالسلام المحادين
الكلية: العلوم التربوية.
التخصص: الاصول والإدارة التربوية.
الدرجة العلمية: الماجستير
السنة:2012